



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kristian Sillanpää

KULTURELLA DIMENSIONER I AFFÄRSKULTUREN

- med fokus på Finland och Nederländerna

Företagsekonomi
2011

FÖRORD

Idén till ämnet i detta lärdomsprov uppstod efter mina utbytesstudier i Groningen, Nederländerna. Arbetet påbörjades i mars 2010, efter att jag kommit hem från Groningen och lärdomsprovet slutfördes i april 2011. Genom denna undersökning ville jag erhålla kunskap om Nederländernas affärskultur, samt jämföra hur det skiljer sig från Finlands affärskultur. I och med undersökningen har jag fått möjligheten att träffa nya människor och stifta bekantskap med olika företag.

Jag vill rikta ett stort tack till alla som ställde upp för en intervju i min undersökning. Förutom min handledare, Helena Blomquist, vill jag även tacka min familj och mina vänner som hjälpt mig under arbetets gång.

Vasa den 14.04.2011

Kristian Sillanpää

VASA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRAKT

Författare	Kristian Sillanpää
Lärdomsprovets titel	Kulturella dimensioner i affärskulturen - med fokus på Finland och Nederländerna
År	2011
Språk	svenska
Sidantal	59 + 2 bilagor
Handledare	Helena Blomquist

Syftet med detta lärdomsprov är att undersöka och jämföra affärskulturen mellan Finland och Nederländerna utgående från Geert Hofstede's kulturella dimensioner. Samtidigt ges en beskrivning av affärskulturer i Europa, och vilka problem som kan uppstå i kulturell anpassning. Vidare behandlas i korthet ledarens betydelse i affärsverksamheten och vad som kännetecknar en bra ledare. I arbetets teoridel presenteras också innebörden av kulturella dimensionerna samt avslutas med en utförligare beskrivning av Finlands och Nederländernas affärskultur.

Den empiriska undersökningen genomfördes med hjälp av intervjuer med personer som har arbetserfarenhet från både Finland och Nederländerna. Intervjupersonerna hade olika bakgrund och arbetade i olika stora företag. Intervjuerna gav innehållsrika och varierande svar och man kunde dra vissa gemensamma slutsatser på basen av intervjuvaren.

Lärdomsprovets resultat visar att den finländska och holländska affärskulturen i det stora hela är likadan. Största skillnaderna som framgick var holländarnas raka sätt att uttrycka sig och förmåga att bättre hantera ostrukturerade situationer jämfört med finländarna. Finländarna ansågs däremot vara femininare i sina värderingar, och till en viss del ansågs det att finländska organisationerna är mera hierarkiska och beslutsfattandet mera centraliserat.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRACT

Author	Kristian Sillanpää
Title	Cultural dimensions in business life - focusing on Finland and The Netherlands
Year	2011
Language	Swedish
Pages	59 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Helena Blomquist

The purpose of this thesis is to examine and compare the business culture between Finland and the Netherlands, based on Geert Hofstede's cultural dimensions. The thesis also presents a description of the business cultures in Europe and the problems that may arise in cultural adaptation. It also takes a brief look at the leader's role in business and what is characteristic for a good leader. The theory part also presents the significance of cultural dimensions, and concludes with a detailed description of the Finnish and Dutch business culture.

The empirical study was conducted through interviews with people who have work experience in both Finland and the Netherlands. The interviewees have different backgrounds and have worked in various sized companies. The interviews resulted in interesting and varied responses, on the basis of which conclusions could be made.

The result shows that the Finnish and Dutch business culture on the whole is similar, although there are some differences. The main differences were the Dutch straightforward way to express themselves and the ability to better manage unstructured situations. The Finns however, were seen to be more feminine in their values and to a certain extent, the Finnish organizations were considered to be more hierarchical and the decision making more centralized.

Keywords	Business culture, cultural dimensions, hierarchical
----------	---

INNEHÅLL

FÖRORD

ABSTRAKT

1	INLEDNING	8
1.1	Problemområde	10
1.2	Syfte	12
1.3	Definitioner	13
1.3.1	Kultur	13
1.3.2	Ledarskap och chefskap	13
1.3.3	Maktdistans	13
1.3.4	Individualism och kollektivism	14
1.3.5	Maskulinitet och femininitet	14
1.3.6	Osäkerhetsundvikande	14
1.4	Avgränsningar	14
1.5	Metod	15
1.6	Arbetets uppläggning	16
2	AFFÄRSKULTURER I EUROPA	17
2.1	Romarna	17
2.2	Nordeuropéer	18
2.3	Anglosaxarna	18
3	PROBLEM I KULTURELL ANPASSNING	20
3.1	Kulturell analfabetsim	20
3.2	Etnocentrism	20
3.3	Begränsad kulturell anpassningsförmåga	20
4	LEDARSKAPETS BETYDELSE	21
4.1	Beteenden	21
4.2	En bra ledare	22
5	KULTURELLA DIMENSIONER	24
5.1	Geert Hofstede	24
5.2	Maktdistans/Power Distance (PDI)	24
5.3	Individualism/Kollektivism	25

5.4	Maskulinitet/Femininitet	26
5.5	Osäkerhetsundvikande/Uncertainty Avoidance (UAI)	26
6	AFFÄRSKULTUREN I FINLAND	28
6.1	Kulturella dimensioner i Finland	28
6.2	Att göra affärer i Finland	31
7	AFFÄRSKULTUREN I NEDERLÄNDERNA	33
7.1	Kulturella dimensioner i Nederländerna	33
7.2	Att göra affärer i Nederländerna	36
8	UNDERSÖKNINGEN	37
8.1	Olika typer av undersökningar	37
8.2	Undersökningens genomförande	38
8.3	Intervjupersonerna	39
9	RESULTATREDOVISNING	42
9.1	Intervju med Rob Westdijk	42
9.2	Intervju med Jaakko Linkomies	45
9.3	Intervju med Ludo Thijssen	48
9.4	Intervju med Nuudia Laan-Kaari	51
10	DISKUSSION OCH SLUTSATSER	54
10.1	Resultatdiskussion	54
10.2	Undersökningens reliabilitet och validitet	56
10.3	Förslag till fortsatt forskning	58
11	SLUTORD	59
12	KÄLLFÖRTECKNING	60

BILAGOR Bilaga 1. Intervjufrågor (svenska)

Bilaga 2. Intervjufrågor (finska)

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Kulturella dimensioner i Finland.....	31
Figur 2: Kulturella dimensioner i Nederländerna	35

1 INLEDNING

Kultur är något som människor har gemensamt och som utformas av den sociala miljö, som man lever eller har levat i. Kultur är inte medfött utan något som man lär sig. Utgångspunkten när man undersöker kulturella skillnader mellan grupper och samhällen, är en neutral position, eller kulturell relativism. Hofstede & Hofstede, med hänvisning till den franska antropologen Claude Lévi-Strauss, definierar kulturell relativism på följande sätt:

Kulturell relativism bekräftar att en kultur inte har några absoluta kriterier för att bedöma att en annan kulturs aktiviteter är "simpla" eller "nobla". Varje kultur kan och bör emellertid bedöma sina egna aktiviteter på detta sätt, eftersom människorna i en kultur både är aktörer och observatörer. (Hofstede & Hofstede 2005, 19)

Kulturell relativism innebär inte avsaknad av regler, utan snarare att man bör vara försiktig med att kritisera andra grupper och samhällen. Viktigt är att känna till hur de kulturella skillnaderna som finns mellan samhällena har uppstått, dvs. vad som är bakgrunden till skillnaderna och vilka konsekvenser det har. Poängteras bör att även om man är väl insatt i en annan kultur och känner till dess seder och bruk, betyder det nödvändigtvis inte att man inte skulle vilja införa förändringar. I sådana fall löses ofta problemen med hjälp av förhandlingar och en förutsättning att förhandlingarna lyckas är att motparterna accepterar och förstår varandras oliktankande. (Hofstede & Hofstede 2005, 20)

Företag behöver resurser i såväl kapital som kunskap för att framgångsrikt kunna verka internationellt. Att förstå och acceptera andra kulturer och deras tankesätt är viktigt om man vill verka på internationell marknad. Genom industrialiseringen och utvecklingen av handeln över gränserna, kom nationer för att utöka sina kunskaper om olika ekonomiska system och mekanismer för handeln. (Suder 2008, 1)

Organisationskultur är en viktig faktor vid analys av organisationens effektivitet eller ineffektivitet och många ledare funderar kring hur man skall förändra och

återskapa denna. När organisationer flyttar sin verksamhet utomlands kan man se att deras kultur till en viss del har formats av dess grundares nationalitet, varav man kan dra slutsatsen att den organisatoriska och nationella kulturen i själva verket överlappar varandra. (Hickson 1993, 1)

Det bästa sättet för ett internationellt företag som vill säkerställa framgång på den nya marknaden är, att förstå vilken typ av kultur man möter i det mottagande landet, samt veta hur man skall bete sig i enlighet med deras seder. Inget företag har rätt att förvänta sig att förändringar skall göras i den lokala kulturen bara för att de skall passa ihop med ens egna behov och förväntningar. En ledare för ett internationellt företag måste hela tiden ha i åtanke, att lokalbefolkningen ofta förväntar sig högre normer för uppförande och tål mindre avvikelser från lokala seder och bruk av utländska företag än av inhemska företag. (Harrison, Dalkiran & Elsey 2000, 114)

Finland blev medlem i EU 1995 och är även medlem av den Ekonomiska och Monetära Unionen (EMU). Finland har ca 5,3 miljoner invånare varav nästan två tredjedelar bor i städer och en tredjedel på landsbygden. Till ytan är Finland ett av Europas största länder med sina 338,000 km². Liksom i övriga Norden har Finland ett utvecklat välfärdssystem och den finländska industrin är skärskilt beroende av import av råvaror, maskiner och komponenter som behövs för att tillverka produkter för både den inhemska och utländska marknaden. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

Nederländerna med sina över 16 miljoner invånare är ett av världens mest tätbefolkade länder. Nederländerna är också ett rikt land och enligt Eurostat var landets bruttonationalprodukt per invånare (justerat för köpkraft) år 2008 35 % högre än 27 andra EU länders medeltal (Finpro 2010). Landet som är känt för sina tulpaner, väderkvarnar, ostar och träskor samt de facto att en fjärdedel av landets yta ligger under havsytan är en populär destination för turister. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

Nederländerna är en viktig handelspartner för Finland och innehar en femte plats på listan över länder som Finland exporterar till och importerar från. År 2009 exporterade Finland varor till Nederländerna för 2,9 miljarder euro och importerade varor till ett värde av 2,5 miljarder euro. Till exportprodukterna hörde bl.a. järn och stål och importerade kemiska produkter. Kopplingen mellan Finland och Nederländerna är dock inte självklar för alla. Nederländernas ambassadör Nicolaas Beets säger i en tidningsartikel att Finland är något av ett mysterium för många holländare. Höga ölpriser, fotbollsspelaren Jari Litmanen, ishockeylandslaget och mobiltillverkaren Nokia är några saker som ambassadören nämner om Finland. Företag som Wärtsilä och Neste satsar även stort på att utvidga sig i Nederländerna. Wärtsilä planerar att bygga sitt globala logistikcenter i landet och Neste bygger en biodieselfabrik vars investeringsvärde beräknas vara närmare en miljard euro. (Strandén, 2010)

1.1 Problemområde

De inhemska och utländska affärerna innebär liknande typer av aktiviteter, med den skillnaden att i internationella affärer görs transaktioner i mera än ett land och en marknad. Koncepten av internationell handel och internationell marknadsföring är allmänt användbara, men den omgivning i vilken verksamheten genomförs varierar från marknad till marknad. (Cavusgil, Ghauri & Agarwal 2002, 39)

På den internationella marknaden finns det både kontrollerbara och okontrollerbara element. De kontrollerbara elementen är t.ex. produkt, distribution, prissättning etc. De okontrollerbara elementen är väldigt dynamiska och de innehåller dramatiska sociala, ekonomiska, politiska och kulturella förändringar med ökande osäkerhet. De okontrollerbara elementen kan anses komplicerade och svåra att uppfylla och är därför inte särskilt omtyckta bland västerländska företag. Osäkerhet och rädsla att etablera sig på en främmande marknad kan minskas genom att noggrant studera den miljö man planerar att ge sig in i. (Cavusgil m.fl. 2002, 40)

Den ständigt pågående internationalisering i världen kan skapa, eller åtminstone leda till, en gemensam kultur. I och med att marknaderna blir allt mera globala, ökar kravet av standardisering i design, system och procedurer. Ledarna är tvungna att anpassa deras organisation till den lokala marknaden, lagstiftningen, skattesystemet, sociopolitiska och kulturella systemet. Att hitta balansen mellan enhetlighet och anpassning är avgörande för ett företags framgång. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 3)

Alla företag som vill göra affärer utanför sin egen trygga miljö är tvungna att förstå och acceptera olika tankesätt. Kulturen i ett företag är beroende av den ifrågavarande sektorn, yrket, varor och/eller tjänster, mångfalden av arbetstagarnas och arbetsgivarnas bakgrunder, företagets ursprung och de marknader som de verkar i. Ett stort värde skapas av affärssystem som klarar av att anpassa sig till en miljö som är inneboende och oundvikligen mångkulturell. (Suder 2008, 133)

Suder (2008, 137) menar att kultur har en direkt inverkan på företag vid förhandlingar. Affärsförhandlingar kan mycket väl vara lättare med likasinnade motparter utomlands (vilka inte delar samma nationella eller regionala kultur) än med olikasinnade i det egna hemlandet. Suder menar ytterligare att när man gör affärer över gränserna är det lättast att börja med företag som är likartade i fråga om äganderätt och organisation.

Geert Hofstede var bland de allra första att göra en omfattande och empirisk undersökning av värden mellan nationer på företagsnivå (Nurmi & Üksvärav 1994, 13). Både Finland och Nederländerna ingick i denna undersökning och man kan idag ta del av resultaten och på så vis få en bild av ländernas kulturella dimensioner, innefattande maktdistans, individualism, maskulinitet och osäkerhetsundvikande. För Nederländernas del finns även en femte dimension som tillkommit i senare undersökningar, nämligen långsiktig inriktning. Största skillnaden mellan Finland och Nederländerna enligt Hofstedes undersökning är skillnaden i *individualism* och *maskulinitet*. Ett av de viktigaste problemområden i detta arbete är att djupare analysera skillnaderna mellan dessa två länderna.

Internationella ledare står konstant inför nya utmaningar för att utveckla en internationell affärsstrategi. De måste även utveckla, vårda och underhålla nätverk av relationer i den internationella miljön, allt detta för att göra sina företag framgångsrika på den utländska marknaden. Många experter hävdar att västerländska affärsmän är dåligt förberedda på att göra affärer i en ny kultur och omgivning. De är inte bekanta med s.k. gömda dimensioner, som ofta spelar en betydande roll i internationella affärer. Ett tillvägagångssätt i en kultur kan totalt misslyckas i en annan, därför bör företag vara medvetna om att olika kulturer kräver olika beteendemönster. (Cavusgil m.fl. 2002, 49)

1.2 Syfte

Huvudsyftet med denna studie är att genom en litteratur- och empiristudie undersöka två länders affärskulturer. Jämförelseländerna, Finland och Nederländerna, är båda välfärdsländer inom Europeiska Unionen och båda länderna har en högt utvecklad ekonomi. Nederländerna är ett litet men tätt befolkat land medan Finland är till ytan större men glesare befolkat land. Detta ger ett bra utgångsläge till en jämförelse av två olika typer av länder, men som ändå inte skiljer sig märkbart ifrån varandra.

För att nå huvudsyftet krävs i första hand, att kultur och affärskultur i allmänhet undersöks samt en fördjupning i vad som inverkar på ett företags affärskultur, för att sedan närmare kunna analysera vad som är kännetecknande för de två jämförelseländerna. Detta genomförs genom en teoriöversikt av det material som finns om ämnet. Det andra är att analysera och tolka intervjuerna, dvs. den empiriska delen, för att sedan försöka hitta paralleller med vad som presenteras i teoridelen.

Att förstå och acceptera andra länders kulturer kan i affärssammanhang vara väldigt avgörande med tanke på resultatet. Syftet med denna studie är även att ge förståelse om vilka olika saker man bör tänka på när man gör affärer med Finland och Nederländerna, i fråga om t.ex. maktfördelning, tid, förhandlingar etc.

1.3 Definitioner

1.3.1 Kultur

Människan är som mest mottaglig för inläring och anpassning under den tidiga barndomen. Varje person har inom sig en struktur av känslor, tankar och möjliga sätt att förfara som har lärts in under hela hans/hennes livstid. Kulturen lärs in i den sociala miljön man lever i tillsammans med andra människor och därmed är kultur inte medfött, utan ett kollektivt fenomen som man lär sig. (Hofstede & Hofstede 2005, 16-17)

Det finns hundratals olika definitioner på ordet kultur. Det är ett av de ord som alla säger att de förstår om man ber dem förklara det, men ändå är det svårt att förklara den exakta innebörden av ordet (Helgesson 1996, 9). Enligt Helgesson med hänvisning till Hofstede (1984, 9) är kultur ”den kollektiva programmeringen av sinnet som skiljer medlemmarna från en mänsklig grupp från en annan. Kultur i denna mening, omfattar system för värderingar, och värderingar är några av byggstenarna i kulturen”.

1.3.2 Ledarskap och chefskap

Orden ledarskap och chefskap ges sällan samma innebörd i dagens samhälle (Bjerke 1998, 72). En ledare är en person inom en organisation som har begåvning att påverka inställningarna och åsikterna hos andra inom organisationen, medan en chef bara har anlag att inverka på deras handlingar och beslut (Bryars 1987, 159).

1.3.3 Maktdistans

Enligt Hofstede & Hofstede (2005, 59) kan maktdistans definieras som ”den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad”. Författarna menar att denna beskrivning baserar sig på de mindre inflytelserika medlemmarnas värdesystem.

1.3.4 Individualism och kollektivism

Utmärkande för ett individualistiskt samhälle är att alla individer förväntas ta hand om sig själva och den närmaste familjen. Motsatsen, kollektivism, kännetecknas av människornas starka gemenskap och solidaritet mot varandra, vilket integreras redan från födseln hos individerna. (Hofstede & Hofstede 2005, 89)

1.3.5 Maskulinitet och femininitet

Maskulinitet och femininitet i affärskultur har att göra med olika värderingar och metoder, t.ex. hur man hanterar konflikter på arbetsplatsen. I maskulina kulturer har man en uppfattning om att konflikter löses genom en god kamp, dvs. ”låt bäste man vinna”. I feminina kulturer söker man efter lösningar genom att kompromissa och förhandla. Resultatet är viktigt för organisationer i maskulina kulturer och man belönar människor utgående från vad de har presterat. Organisationer i feminina kulturer strävar däremot till belöning till var och en efter behov. (Hofstede & Hofstede 2005, 157-158)

1.3.6 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande anger i vilken utsträckning medlemmarna i en kultur känner sig antingen obekväma eller bekväma i ostrukturerade situationer. Ostrukturerade situationer är nya, okända, överraskande och avviker från det normala. (<URL: [http:// www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)>)

1.4 Avgränsningar

Kultur är ett mycket brett begrepp och därför kommer endast vissa delar av kulturen att tas upp i detta arbete. I detta arbete används begreppet kultur främst vid beskrivning av hur människor tänker, känner och agerar i olika situationer. Huvudsakligen kommer det att behandlas ländernas affärskultur, men det är omöjligt att beskriva den finska och holländska affärskulturen utan att även i viss mån behandla den nationella kulturen. Man bör även komma ihåg att det existerar subkulturer både i Finland och Nederländerna, men jag väljer att koncentrera mig på länderna som helheter och därmed bortse från existerande subkulturer.

I detta skede är det även på sin plats att klargöra skillnaden mellan Nederländerna och holländarna. I detta arbete används ordet "Nederländerna" vid syftning på själva landet och ordet "holländarna" vid syftning på befolkningen i Nederländerna.

I den teoretiska delen om Geert Hofstede's kulturella dimensioner har jag valt att endast ta upp de fyra ursprungliga dimensionerna och således lämna bort den femte, långsiktig inriktning, som tillkommit i senare undersökningar.

Hur affärskulturen i ett företag utformas, har mycket att göra med företagsledarnas inställningar och handlingssätt i affärssituationer, därför kommer även vissa aspekter av ledarskap att behandlas i detta arbete. Jag kommer dock inte att gå in på vad det finns för olika typer av ledare och ledarskapsstilar och heller inte hur ledare styr sina företag. Istället kommer jag att ge en lite utförligare definition av begreppet ledarskap samt ge några exempel på vad som kännetecknar en bra företagsledare.

1.5 Metod

I min undersökning kommer jag att använda mig av kvalitativa intervjuer. Utmärkande för kvalitativa intervjuer är bl.a. att man ställer frågor som är lätta att besvara samtidigt som man får omfattande svar. Syftet med intervjuerna är att få mera material av vilket man kan framkalla intressanta händelseförlopp, åsikter och mönster. Vid frågeställningar som gäller att förstå eller att hitta mönster är en kvalitativ studie lämpligast. (Trost 1997, 7)

Den empiriska informationen kommer jag att samla in via intervjuer med personer, som har arbetserfarenhet från den finska och holländska arbetsmiljön. Målet med intervjuerna är att få en djupare information av personer som har själva upplevt kulturen och därmed kan ge konkreta exempel från arbetslivet.

1.6 Arbetets uppläggning

Första kapitlet utgör inledningen till arbetet och innehåller en inledande diskussion om kultur och internationalisering i företag, samt ger en beskrivning på arbetets problemområde. I kapitel ett beskrivs ytterligare syftet med arbetet, avgränsningarna samt metoden. Kapitlet avslutas med en beskrivning av arbetets innehåll.

Kapitel två är inledningen till det teoretiska material som finns om ämnet och i kapitlet presenteras Europas olika affärskulturer. Kapitel tre behandlar problem som kan uppstå vid kulturell anpassning. I kapitel fyra beskrivs i korthet vissa aspekter på ledarskap och dess betydelse i affärslivet samt hur en bra ledare fungerar.

I det femte kapitlet framställs den holländska filosofen Geert Hofstede's fyra dimensioner om nationella kulturer, dessa dimensioner kommer även att fungera som teorigrund för denna undersökning. Kapitel sex och sju går djupare in på Finlands och Nederländernas affärskulturer och vad som är karaktäristiskt för dessa. Ytterligare behandlas allmänna saker som har att göra med affärsseder, t.ex. gåvor, klädsel, möten etc.

Kapitel åtta fungerar som en inledning till den empiriska delen i detta arbete. I detta kapitel ges en beskrivning av olika undersökningsmetoder och en förklaring till vilken metod som använts vid datainsamlingen i denna undersökning. Ytterligare presenteras intervjupersonerna och samtidigt ges en kort beskrivning av företagen som de jobbar inom.

I kapitel nio presenteras undersökningens resultat. Intervjuerna refereras och presenteras i sin helhet för att sedan kopplas ihop med teorin som tidigare presenterats. Detta kapitel kan ses som ett av de viktigaste kapitlen i hela arbetet eftersom syftet är att jämföra den teoretiska och empiriska delen med varandra.

Kapitel tio utgör avslutningen för arbetet. Kapitlet består av en sammanfattande diskussion och en resultatanalysering. Ytterligare diskuteras arbetets reliabilitet och validitet samt förslag på vidareforskning.

2 AFFÄRSKULTURER I EUROPA

En anblick på historien kan ge oss fördjupad förståelse för kulturella skillnader i Europa. Detta kan vara ett användbart verktyg för att hjälpa oss förstå varför länders affärskulturer skiljer sig åt. Jämfört med många andra delar av världen är västra och centrala Europa litet och väldigt tätt befolkat. Området har i och med den inre marknaden blivit väl integrerat, men trots detta kvarstår skillnader länderna emellan. (Andersson 1996, 27)

Den största splittringen inom den Europeiska gemenskapen är eventuellt den mellan de latinska och nordeuropeiska länderna. Affärskulturen i den europeiska gemenskapen kan delas in i tre olika grupper: romarna, nordeuropéerna och anglosaxarna. (Andersson 1996, 27)

2.1 Romarna

De latinska länderna i Europa – Portugal, Spanien, Frankrike och Italien – bildades ur kärnan i det romerska riket och deras språk återspeglas i deras gemensamma ursprung. Den katolska kyrkan har fortfarande en stark roll i dessa länder. Kännetecknande för dessa länder är hierarkiskt uppbyggda företag med en stark ledare i toppen. De latinska länderna tycker inte om osäkerhet och därför sätts stor vikt på komplicerade procedurer som skall följas av de byråkratiska organisationerna. Ibland kan dock verkligheten vara en helt annan, och då förväntas ledarna bryta mot reglerna och hitta en lösning på problemet. (Andersson 1996, 27)

I allmänhet har de latinska samhällena massvis med regler och bestämmelser, men de har en flexibel inställning mot dem. Kännetecknande är även att företag, stora som små, fortfarande kontrolleras av enskilda familjer, och därför är vänner och bekanta viktiga i affärsrelationer. (Andersson 1996, 27)

2.2 Nordeuropéer

De tyskspråkiga länderna samt Skandinavien assimilerades aldrig med det romerska imperiet, vilket delvis förklarar varför länder som Tyskland, Nederländerna, Danmark och Österrike idag har ledare med mycket mindre makt i jämförelse med de latinska länderna. Speciellt kan man se detta fenomen i de protestantiska nordeuropeiska länderna, med dess mindre hierarkiska organisation i jämförelse med den katolska kyrkan. (Andersson 1996, 27-28).

En nordeuropeisk ledare ses vanligen som en person som underlättar och hjälper till att få saker gjorda, till skillnad från en latinsk ledare som förväntas ta stora beslut ensam. Man värderar stabilitet och individualism samt att regler och bestämmelser följs. Speciellt i Skandinavien och Nederländerna har man även en ”vårdande” sida, dvs. man tar för givet att även företaget har skyldigheter gentemot de anställda. (Andersson 1996, 27-28)

2.3 Anglosaxarna

De facto att Storbritannien är en ö har medfört att Storbritannien, och i viss mån även Irland, har utvecklats på ett unikt och egenartat sätt. Även om Storbritannien geografiskt sett är helt separat från USA, är landets affärskultur i viss mån mera likartad till denna än i förhållande till övriga Europa. Individualismen bland britterna speglas i att affärsrelationerna är mera temporära än i andra länder. Ett brittiskt företag siktar mera på kortsiktiga vinster, i jämförelse med t.ex. tyskt eller franskt företag. (Andersson 1996, 28)

Kännetecknande för anglosaxarna är, liksom för latinska länder, att organisationen är hierarkisk med ett stort avstånd mellan chefer och arbetstagare, dock en relativt informellt sådant. Man försöker undvika att ha alltför många formella regler och ledarna försöker lösa problemen omedelbart. (Andersson 1996, 28)

Andersson (1996, 28) sammanfattar de tre affärskulturernas skillnader genom att konstatera att, ”sättet som beslut tas på visar tydligt skillnaden mellan de tre olika affärskulturerna i Europa”. I Tyskland görs beslut utgående ifrån vad som sägs i

reglerna, vilket kan tolkas som ett långsamt men förutsägbart förfarande. I Frankrike kan en ledare ta ett snabbt beslut om han/hon så önskar eftersom det oftast är ledaren som fattar besluten. Brittiskt beslutsfattande kan däremot ses av andra som förvirrande och långsamt.

3 PROBLEM I KULTURELL ANPASSNING

Det kommer alltid att finnas vissa hinder, såväl individuella som institutionella, som hindrar den kulturella anpassningens effektivitet från att lyckas fullständigt. Nedan redovisas en del av dessa hinder. (Harrison m.fl. 2000, 116)

3.1 Kulturell analfabetsim

Att vara dåligt informerad är ett av de största misstag ett internationellt orienterat företag kan begå. Okunnighet om motpartens värderingar, seder och bruk samt lämpliga normer och beteenden kommer inte bara att leda till ett misslyckande utan även fungera som källa till konflikter. Ett av de mest effektiva sätten att förhindra dessa misstag är, att anställa lokalbefolkningen att fungera som guider och rådgivare för att lättare komma till rätta med detaljerna i den mottagande kulturen. Ett annat sätt är att se till att chefer är välutbildade i konsten att vara hänsynsfulla och diplomatiska, samt ge dem möjligheter till att uppleva och berikas av boende och jobb i andra kulturer. (Harrison m.fl. 2000, 116-117)

3.2 Etnocentrism

En etnocentrismisk ledare betraktar sin egen kultur eller etniska grupp som överlägsen gentemot andra. Denne värderar motpartens kultur utgående från sitt eget perspektiv, samt har en nedlåtande eller rent av föraktfull attityd. Allt som motparten gör verkar ologiskt, underlägset och ineffektivt. Bästa sättet att bekämpa etnocentrism är att uppmuntra till empati på alla nivåer i ett företag. (Harrison m.fl. 2000, 117)

3.3 Begränsad kulturell anpassningsförmåga

En internationell ledare som har begränsad kulturell anpassningsförmåga har inte förmåga att omvandla sina beteendenormer så att de överrensstämmer och godtas av lokalbefolkningen. Denne saknar empati och tar inte lokala sedvänjor och reaktioner i beaktande, samt föredrar företag från den egna kulturen. I korthet saknar denne kulturell empati och anpassningsförmåga och fråntar därmed sitt företags kulturellt relaterade konkurrenskraft. (Harrison m.fl. 2000, 117)

4 LEDARSKAPETS BETYDELSE

En allt mer avancerad informations- och kommunikationsteknik i kombination med ekonomisk globalisering och en internationalisering av marknaderna kräver en allt starkare ledning. Ledarna strävar efter att utforma organisationen för innovation och omställning och utmaningen ligger i att göra strategiskt tänkande till en fortlöpande process som sammansmälter med den dagliga verksamheten. (Jacobsen & Thorsvik 2002, 472)

Ledarskap är enligt Jacobsen & Thorsvik (2002, 473) ”ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande.” Ledarskap i organisationer har en strävan att få andra att arbeta för att förverkliga vissa mål, ge motivation till deras arbete samt att se till att arbetstagarna trivs med sitt arbete.

Utgående från ovanstående definition kan ledarskap ses på tre olika sätt (Jacobsen & Thorsvik 2002, 473):

- 1) Ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer.
- 2) Ledarskap har till avsikt att få andra människor att göra något.
- 3) Ledarskap ska bidra till att organisationen når sina mål.

Ledarna i ett företag förväntas vara effektiva och i första hand skall de se till att det som skall göras blir gjort. Att en chef är klok, fantasifull och innehar kunskap är inte lösningen på allt, utan det krävs även effektivitet för att uppnå resultat. Således producerar inte en ledare någon fysisk produkt, utan istället skapar denne bl.a. idéer och information som sedan andra individer tar emot och bearbetar. (Drucker 1969, 9-12)

4.1 Beteenden

Som ledare för multinationella företag bör man känna till vanor hos andra företag och allmän fakta om det land man förväntas göra affärer med. En av de viktigaste sociala vanorna är personlig acceptans, vilket innefattar t.ex. hur man hälsar på

varandra. I vissa länder skakar man hand när man träffas, medan i något annat land har man som vana att kyssa varandra på kinderna eller t.o.m. att inte alls röra vid varandra. Personlig acceptans kan även reflekteras i en individs kroppsspråk, t.ex. kan en kines tro att man är arg om man placerar händerna på höfterna. Tidsperspektiv i såväl sociala situationer som affärssituationer är en annan vana som skiljer många länder åt. Blir man hembjuden till ett svenskt hem förväntas man komma i tid, medan motsvarande i Latinamerika och Spanien förväntas det att man kommer en till två timmar för sent. (Moore 1982, 536-540)

4.2 En bra ledare

Såsom ovan nämnts är det främst ledarnas uppgift att få organisationen att fungera effektivt och att motivera arbetstagarna. House & Aditya (1997, 417-418) har räknat upp olika personlighetsdrag som skiljer goda ledare från övriga:

- 1) Hög aktivitetsnivå, vilket speglas i att arbetet är omfattande och utförs snabbt. Goda ledare visar upp mera energi än andra människor.
- 2) Intelligens, vilket kan bevisas i att god ledare hamnar långt över genomsnittet i IQ-test eller andra psykologiska test.
- 3) Självförtroende, självsäkerhet i att man kommer att nå upp till de mål de sätter upp för sig.
- 4) Maktorientering kombinerad med makthämtning. Individer med ledarskapsegenskaper söker medvetet efter makt, men undviker att missbruka sin makt.
- 5) Stark prestationsönskan, reflekteras i att man sätter höga mål och strävar efter att nå målen genom att rikta in alla sina resurser.
- 6) Utåtriktning och säkerhet i sociala situationer. Goda ledare är ivrigt intresserade att uppnå inflytande och att väcka intresse hos andra människor.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002, 487) är bra ledare kända för att kunna hantera en stor mängd information samtidigt, att kunna uttrycka sig på ett förståeligt sätt samt inneha en god sakkunskap i företagets affärsverksamhet.

5 KULTURELLA DIMENSIONER

5.1 Geert Hofstede

Geert Hofstede, född 1928, arbetade tio år i den Holländska industrin med olika arbeten inom teknik och förvaltning. Han har en ingenjörsexamen i mekanik från Delft Technical University och har även tagit doktorsexamen i socialpsykologi vid Groningen University. Hofstede har föreläst vid universitet och fungerat som rådgivare åt institutioner och företag runt om i världen. På 1970-talet blev Hofstede känd för sin undersökning då han studerade människors värderingar i över 50 olika länder runt om i världen. Undersökningen utfördes via observationer och intervjuer med personer som vid den aktuella tidpunkten jobbade vid de lokala dotterbolagen för det multinationella företaget IBM. Genom denna undersökning skapade Hofstede teorin om de fyra kulturella dimensionerna. Dessa dimensioner är: *maktdistans*, *individualism/kollektivism*, *maskulinitet/feminitet* och *osäkerhetsundvikande*. (Hofstede & Hofstede 2005, 9-10)

5.2 Maktdistans/Power Distance (PDI)

Den första dimensionen handlar om maktdistans. Hofstede & Hofstede (2005, 58-59) definierar maktdistans på följande sätt:

Den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad.

Definitionen symboliserar ojämlikhet (mera kontra mindre), men definierad underifrån, inte från ovan. Detta betyder att ojämlikheten i ett samhälle stöds av anhängarna, lika mycket som av ledarna. Makt och jämlikhet är grundläggande begrepp i ett samhälle. De flesta med internationella erfarenheter är medvetna om att samhällen är olika, vissa dock mer ojämlika än andra. (<URL: <http://www.geert-hofstede.com>>)

I en organisation med stor maktdistans anser både överordnade och underordnade att de inte är jämlika. Kännetecknande är att makten centraliseras så att endast

några få personer har bestämmanderätt. Skillnader i löner mellan toppen och botten av organisationen är stor och kroppsarbete värdesätts inte på samma sätt som kontorsarbete. I organisationer med liten maktdistans betraktas överordnade och underordnade som jämlika. Makten är ganska utspridd, med rangsystem i form av låga pyramider och anställdas arbete övervakas inte på samma sätt som i en organisation med stor maktdistans. Löneklyftan är relativt liten och man värdesätter varandras arbete. (Hofstede & Hofstede 2005, 68-72)

De Mooij (1998, 75) menar att graden av maktdistans tenderar att minska i och med en ökad utbildningsnivå. Författaren anser vidare att även om förbättrad utbildning världen över leder till en minskad maktdistans, kommer inte relativa skillnader mellan länder att ändras på grund av stabiliteten i kulturella värderingar.

5.3 Individualism/Kollektivism

Den andra dimensionen är relationen mellan individualism och kollektivism. Hofstede & Hofstede har mätt denna dimension med en skala från 0 till 100, mycket kollektivistiskt, till 100, starkt individualistiskt. Det handlar med andra ord om till vilken grad individer är integrerade i grupper. Ordet ”kollektivism” har i denna mening ingen politisk innebörd, utan avser istället gruppen som en helhet och inte staten. (Hofstede & Hofstede 2005, 89-92; <URL: [http:// www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)>)

De flesta västerländska länder anses vara individualistiska. I en individualistisk kultur koncentrerar man sig mer på personliga intressen och individen. Självbestämmande och personligt ansvar spelar en central roll. Människorna är självupptagna och vill differentiera sig ifrån varandra och det är viktigt att förverkliga sig själv. Man sätter ett högre värde på individuella beslut än gruppbeslut. Individualistiska kulturer prioriterar även omväxling och äventyr i livet och det råder en strikt uppdelning mellan privatliv och arbetsliv. Individualistiska kulturer är universalistiska, vilket reflekteras i att de anser att det finns universella värderingar som borde delas av alla. (De Mooij 1998, 75-80)

Ett kollektivistiskt land klassificeras som ett samhälle med stark fokus på gemenskap och relationer. Karakteristiskt för kollektivismen är att man integrerar sig i någon form av nätverk och att det råder harmoni inom gruppen. Det anses även viktigt att man inte gör bort sig eller ”tappar ansiktet”, eftersom detta påverkar inte bara den enskilda personen, utan hela den grupp man tillhör. Medlemmar av kollektivistiska kulturer föds som en del av en grupp, vilken i sin tur definierar deras identitet. I kollektivistiska kulturer råder det inte någon strikt uppdelning mellan privatliv och arbetsliv. (Hofstede & Hofstede 2005, 112-116; De Mooij 1998, 75-80)

5.4 Maskulinitet/Femininitet

Den tredje dimensionen, maskulinitet kontra femininitet, hänvisar till rollfördelningen mellan könen. IBM studien, utförd av Geert Hofstede, visade bl.a. att kvinnors värderingar skiljer sig mindre mellan samhällena än mäns värderingar. En maskulin kultur präglas särskilt av sina preferenser för hjältemod, bestämdhet, framgång och resultat samt materialistiska beteenden. En feministisk kultur har däremot sina preferenser i relationer, blygsamhet, livskvalitet och omhändertagande av den svagare. (Hofstede 1984, 84; <URL: [http:// www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)>)

Att vara en ”vinnare” är viktigt i maskulina kulturer och redan som barn lär man sig att man skall beundra ”den starka”, i motsats från feminina kulturer, där barnen lär sig att visa sympati gentemot ”den svagare” parten. Ett grundläggande värde i feminina kulturer är blygsamhet och man skall undvika att skryta. I feminina kulturer förväntas man inte såra varandras känslor eller att vinna, utan istället visa mera respekt för den som förlorar. De Skandinaviska länderna samt Nederländerna ses som feminina kulturer, medan t.ex. Tyskland kännetecknas av sin maskulina kultur. (De Mooij 1998, 80-83)

5.5 Osäkerhetsundvikande/Uncertainty Avoidance (UAI)

Den fjärde och sista dimensionen handlar om hur samhället upplever och hanterar osäkerhet och tvetydighet. Denna dimension anger i vilken utsträckning

medlemmarna i en kultur känner sig antingen obekväma eller bekväma i ostrukturerade situationer. Ostrukturerade situationer är nya, okända, överraskande och avviker från det normala. Osäkerhetsundvikande kulturer strävar till att minimera riskerna för att ostrukturerade situationer skall uppstå med hjälp av strikta lagar, regler och säkerhetsåtgärder samt på den filosofiska och religiösa nivån med hjälp av tron på den enda absoluta sanningen. (<URL: <http://www.geert-hofstede.com>>)

Människor i osäkerhetsundvikande länder är också mera känsllosamma och de motiveras av en inre nervös energi. Kommunikationen är mera formell och konflikter och tävling ses som hotfulla situationer. Personer i osäkerhetsundvikande kulturer kännetecknas även av att tala högre och använda mera kroppsspråk vid tal. Den motsatta typen, dvs. länder som kan acceptera osäkerhet, är mera toleranta mot avvikande åsikter och man försöker ha så lite lagar och regler som möjligt och istället använda sunt förnuft. Personer inom dessa kulturer är mera flegmatiska och inåtvända och förväntas inte visa lika mycket känslor som personer i osäkerhetsundvikande kulturer. Konflikter och tävlingar upplevs inte som hotfulla och man har färre rituella beteenden. (<URL: <http://www.geert-hofstede.com>>; Mooij 1998, 83-86)

Sammanfattningsvis, Hofstede's teori om kulturella dimensioner är en bra grund och utgångspunkt för utarbetandet av ett företags ledarstil. De fyra olika dimensionerna möjliggör en analys av företagets verksamhet och attityden inom organisationen. Harrison m.fl. (2000, 120) menar att de fyra dimensionerna kan användas för att beskriva kulturella skillnader i ledarskapsmetoder samt fungera som grund för affärsmetoder inom internationell handel.

6 AFFÄRSKULTUREN I FINLAND

Finland, ett högt industrialiserat land med fri marknadsekonomi, har rankats som Europas mest konkurrenskraftiga ekonomi (IMD 2000) och världens mest konkurrenskraftiga ekonomi (2001 World Economic Forum) (Davidson, McKee, & Sarkki 2001, 9). Finland är känt för sitt effektiva skolsystem, vilket återspeglas i dess höga poäng i PISA -resultaten. Finska och svenska är de officiella språken och i affärssituationer använder större företag engelskan som officiellt internt språk. (Haigh 2003, 20-24)

Finländarna ser sig själva som mycket oberoende personer som existerar i ett tillstånd av social jämlikhet och i nära samklang med naturen. Finländarna sätter värde på hederligt arbete, initiativtagande och företagsamhet och de har en stor respekt för privat egendom, lagar och kontrakt. De anses vara praktiska och fulla av självförtroende samt ärliga och lojala både som vänner och som affärspartners. Kännetecknande för finländare är blygsamhet, vilket speglas i att man ogärna tar kontakt med människor man inte känner. Konversationerna är relativt korta och man går rakt på sak, med andra ord finns inte mycket utrymme för ”small talk”. (Haigh 2003, 114)

6.1 Kulturella dimensioner i Finland

Likartade modeller, värdesystem och hierarkier kan hittas i det finska affärslivet, i ledarskapsstilar, i skolor och familjer. Genom att använda Hofstede's fyra dimensioner kan man för Finlands del summera: liten maktdistans, individualistiskt, feminint och osäkerhetsundvikande. (Davidson m.fl. 2001, 15-17)

Finland hör till länderna med liten maktdistans, vilket återspeglas speciellt i att alla medborgare har samma basrättigheter och fördelar. Samhället tar hand om mindre gynnade personer och familjer; alla människor som bor i Finland har rätt till social trygghet och utbildningen är obligatorisk för barn i åldern sju till sexton. (Davidson m.fl. 2001, 15-17)

Det finns en hög grad av jämställdhet mellan könen, vilket reflekteras i det relativt stora antalet kvinnor som har framskjutna positioner i politiken, i akademiska tjänster samt i affärslivet. Att maktdistansen är liten understryks även av att man nuförtiden på de flesta arbetsplatserna duar varandra, till och med på ledningsnivå. (<URL:<http://www.finland.fi> >)

Hierarkiska avstånd i privata bolag är minimala. Personalen i företaget har i allmänhet tillgång till alla nivåer i organisationen, t.ex. uppmanas de att öppet framföra deras åsikter, även om de är i oenighet med chefens åsikter. (Davidson m.fl. 2001, 15-17) Det är även vanligt att unga och nya förmågor i företagen har stor bestämmanderätt vid förhandlingssituationer. Detta ger utrymme för utbyte av nya idéer och skapar innovationer i de finländska organisationerna. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

Som tidigare nämnts är arbetsmoralen i landet hög, och det är en orsak till varför den finländska kulturen uppfattas som individualistisk. En person som är arbetslös känner att denne inte tillför samhället något. Även om man är hårt arbetande, förväntar sig människorna att få tillräckligt med tid över åt det personliga livet och familjelivet. (Davidson m.fl. 2001, 17)

Möjligheten att skilja på privatlivet och arbetslivet är viktigt för finländarna och detta har även tagits i beaktande av arbetsgivarna och lagstiftarna, som har utvecklat strukturer som gör det lättare att kombinera privat- och arbetslivet. Man kan t.ex. stanna hemma tills barnet är tre år gammalt utan att förlora sitt jobb eller justera arbetstiden när barnet börjar i skolan. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

Jämfört med andra europeiska länder har Finland rätt feminina värderingar, men är dock det maskulinaste landet av de nordiska länderna. Utbildning är viktigt för finländarna, och man förväntar sig goda betyg av barnen för att sedan kunna söka vidare till universitet eller annan institution och således trygga sin framtid. (Davidson m.fl. 2001, 17) Uppfattningen om att finländarna är tystlåtna och reserverade har förändrats och har inte längre samma innebörd som det kanske hade förr, åtminstone inte när det gäller den yngre generationen. Ändå är det

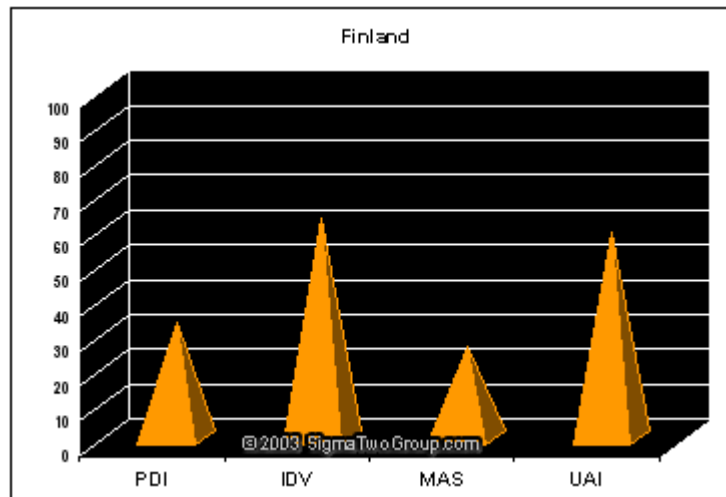
rimligt att säga att finländarna har en speciell inställning till ord och tal: ord tas på allvar och det förväntas att man menar det man säger. Första intrycket av finländarna kan vara att de är väldigt blyga och försiktiga, men när man väl lär känna dem är de mycket villiga att diskutera i princip vilket ämne som helst. (<URL:<http://www.finland.fi>>)

Att skapa en trovärdig relation med den finländska affärspartnern är viktigt om man vill skapa ett långvarigt förhållande. Processen till att själva affärsrelationen uppstår behöver inte nödvändigtvis vara långgrandig, men när samarbetet väl tagit fart värdesätter finnarna långvariga affärsrelationer. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

Kännetecknande för osäkerhetsundvikande länder är, att de försöker undvika osäkra situationer genom att inom sina organisationer, institutioner och relationer försöka tolka och förutse vad som skall ske. Dock ingår hantering av osäkerhet i alla organisationer i alla länder och man måste inse verkligheten att man inte kan veta vad som kommer att hända i morgon, men ändå kunna leva med denna osäkerhet. (Hofstede & Hofstede 2005, 180)

Davidson m.fl. (2001, 17) menar att osäkerhetsundvikande är svagt i Finland i och med den högt utvecklade sociala trygghet man har i landet. Hofstede's undersökning tyder dock på att Finland är ett osäkerhetsundvikande land, åtminstone om man ser på resultaten från IBM undersökningen.

Finländarna följer troget sina tidsplaner och andra planer och förväntar att andra också gör det. De är noggranna med att samla bakgrundsinformation i förväg, men besluten tas ändå rätt snabbt. När det gäller arbetsmarknaden finns det massvis med regler och lagar, t.ex. måste det alltid finnas ett motiverat skäl till varför man anställer någon på bestämd tid. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)



Figur 1: Kulturella dimensioner i Finland. Av diagrammet kan utläsas att PDI (maktdistansen) och MAS (maskuliniteten) är låg i Finland medan IDV (individualismen) och UAI (osäkerhetsundvikande) är hög. (<URL:<http://www.geert-hofstede.com>>)

6.2 Att göra affärer i Finland

Det finns några anmärkningsvärda saker som kan vara bra att känna till när man har att göra med finländska ledare. Först och främst sätts högt värde på effektivitet, ändamålsenlighet och punktlighet. Finländska ledare föredrar i allmänhet att se resultat istället för långa och utdragna diskussioner. Ledningen har oftast tydliga mål när de går in i en förhandling och man har på förhand satt vissa gränser, ifall dessa gränser överskrids kan det finnas rum för ytterligare diskussion innan det slutgiltiga beslutet fattas. (Davidson m.fl. 2001, 17-18)

Liksom i många andra kulturer är nationella helgdagar viktiga för finländarna. Sommarperiodens semestrar börjar i de flesta företag vanligtvis efter midsommarn. När man arrangerar möten är det bra att komma ihåg vilka dagar som är "heliga", t.ex. är midsommarafton en ledig dag och de flesta företag är stängda. Under jul och påsk kan det också vara svårt att arrangera affärsträffar. (Davidson m.fl. 2001, 23)

Det bästa sättet att kommunicera med finländska affärsmän är telefon och e-post. Antalet mobiltelefoner i landet är högt, främst tack vare mobiltelefonbolaget

Nokia, och det borde därmed inte vara några problem med den elektroniska kommunikationen. Vid första mötet är det vanligt, att man skakar hand och presenterar varandra med för- och efternamn, men när relationen blir djupare tenderar finländare att bete sig mera informellt. Som tidigare nämnts är punktlighet viktigt för finländare och man förväntar sig det från andra också. Affärsmöten, som oftast äger rum på kontoret, tenderar att börja i tid och har ett fast schema. (Davidson m.fl. 2001, 25)

Visitkort är uppskattade och de är oftast tryckta på engelska. När det gäller klädseln är det vanligt för en finländsk affärsman att bära kostym eller mindre formell jacka och kvinnorna är lika formellt klädda som sina manliga kolleger. När man blir inbjuden till ett finländskt hem av sin affärspartner bör man acceptera inbjudan. Det är artigt att som gåva ge blommor eller alkohol från sitt eget land. Den traditionella bastun är ett vanligt sätt för en finländare att introducera sin affärspartner i den finska kulturen. (Davidson m.fl. 2001, 26-29)

7 AFFÄRSKULTUREN I NEDERLÄNDERNA

Nederländerna är ett litet västeuropeiskt land omringat av vallar och dyner. Landet ligger till stor del under havsytan, vilket även råkar vara populäraste bosättningsområdena i Nederländerna. Landet är ett av de tätast befolkade länderna i Europa och landskapet varierar mellan stad och landsbygd. (Ripmeester 2009, 7)

Nederländerna, sextonde största ekonomin i världen, är känt för sina tulpaner och väderkvarnar, men erbjuder även oändliga möjligheter till internationella arbetssökanden och studeranden. Landet har en öppen och utåtriktad ekonomi som är mycket beroende av utrikeshandeln, vilket reflekteras i att drygt 60 % av bruttonationalprodukten består av export och import av varor och tjänster. Nederländerna har en viktig roll i den europeiska transportsektorn, mycket tack vare det geografiska läget och flygfältet i Amsterdam samt hamnen i Rotterdam. Viktigaste handelspartnerna i Europa är Tyskland, Luxemburg, Storbritannien och Frankrike. Maskiner, kemikalier och bränslen hör till de största import- och exportprodukterna för holländarna. (Ripmeester 2009, 67-68)

7.1 Kulturella dimensioner i Nederländerna

De kulturella dimensionerna i Nederländerna är väldigt lika de Skandinaviska ländernas dimensioner. De kulturella dimensionerna kan för Nederländernas del sammanfattas på följande sätt: liten maktdistans, individualistiskt, feminint och osäkerhetsundvikande.

I holländska företag är man väldigt flexibla med det hierarkiska systemet, och man är beredda att ignorera myndigheterna om det anses nödvändigt. Jämlikhet och öppenhet i samhället reflekteras i företagens horisontella struktur, där både verkställande direktören och de anställda anses vara "arbetskamrater". Maktdistansen i organisationerna är således liten och arbetarna förväntar sig inte att cheferna skall vara experter utan snarare problemlösare eller handledare. Cheferna visar heller inte sin makt öppet utan är mera som en i mängden. Istället för att prata om "chef" använder man mera uttrycket att han/hon är den viktigaste

länken i företaget. Självständigt och initiativtagande arbete är vanligt för holländska arbetarna, men när problem uppstår avstår de gärna ifrån att ta skulden på sig. Man skyller istället ofta på omständigheterna och "systemet". (Ripmeester 2009, 43)

Nederländerna är rankat som mycket individualistiskt och placerar sig på en fjärde plats i Hofstede's undersökning gällande graden av individualism. Det höga individualismvärdet tyder på att det holländska samhället har individualistiska attityder och relativt lösa förbindelser mellan människorna. Invånarna är självständiga och tar hand om sig själv och nära familjemedlemmar. Individuell stolthet och respekt anses vara viktiga värderingar och att förnedra en person är absolut inte uppskattat. (<URL:<http://www.geert-hofstede.com>>) De holländska företagen är väl medvetna om balansen mellan arbetslivet och privatlivet och man försöker införa flexibla system för att effektivare utnyttja anställdas resurser. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

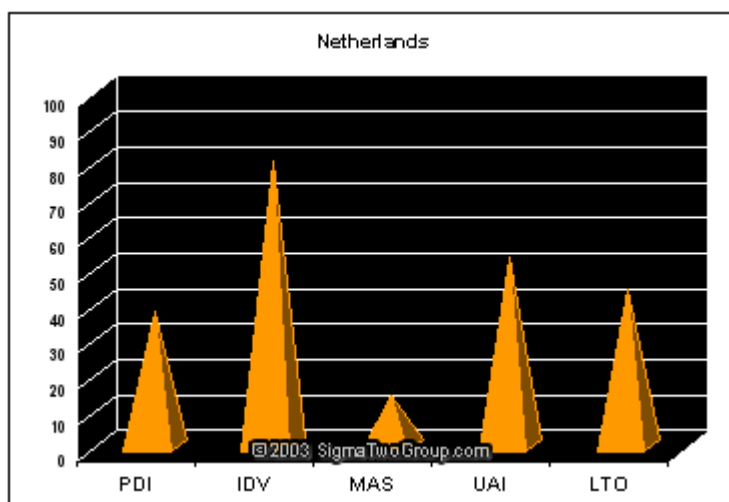
Holländarna är kända för sin öppenhet och förmåga att uttrycka sig på ett rakt sätt, vilket kan ibland anses oartigt av utländska kollegor. Ett undantag i denna öppenhet är deras ovilja att tala om hur mycket pengar man förtjänar. Som tidigare nämnts, feminina kulturer kännetecknas av att vara blygsamma och undviker att skryta. I Hofstede's undersökning rankas Nederländerna som väldigt feminint. (Ripmeester 2009, 46; <URL:<http://www.geert-hofstede.com>>)

Familjen är viktig för holländarna och utgör den närmaste relationen. Kulturen i Nederländerna kännetecknas av att alla får säga sin åsikt, vilket i princip betyder att människor kommer före papper. I Nederländerna kallar man detta för "Polder Model" och syns speciellt i politiken där alla partier måste höras. Mentaliteten karaktäriseras av noggrannhet och därför är skriftliga regler och avtal fortfarande viktiga inom vissa områden i affärslivet. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

Osäkerhetsundvikande är den näst högsta dimensionen i Hofstede's undersökning. Det holländska samhället är organiserat och man sätter betoning på planering och reglering. Vid förhandlingar kan de ställa sig misstänksamt mot uppblåsta påståenden, de vill istället ha konkreta fakta och hård data samt statistik. (<URL:<http://www.businessculture.org>>)

De är villiga att experimentera och förnya, men endast med minimal risk. Vid beslut skall alla till en viss grad vara i samförstånd och alla har rätt att ge sin åsikt i frågan. När beslut väl har gjorts överförs ansvaret oftast till en grupp istället för en enskild individ och man undviker att konflikter inom organisationen uppstår. (<URL:<http://www.geert-hofstede.com>>; Ripmeester 2009, 46)

De Mooij (1998, 89-90) nämner i sin sammanfattning av Nederländernas kulturella dimensioner bl.a. behov av privatliv, självständighet, jämlikhet, liten rolldifferentiering och att ta hand om varandra är viktigare än att vinna. Han nämner även att status inte ses som någonting viktigt.



Figur 2: Kulturella dimensioner i Nederländerna. Av diagrammet kan utläsas att PDI (maktdistansen) och MAS (maskuliniteten) är låg i Nederländerna medan IDV (individualismen) och UAI (osäkerhetsundvikande) är hög. Sista dimensionen, LTO (långsiktig orientering), behandlas inte i detta arbete. (<URL:<http://www.geert-hofstede.com>>)

7.2 Att göra affärer i Nederländerna

Holländarna är förtjusta i möten, vilka ofta är informella, men ändå följer ett visst protokoll. Huvudsyftet med dessa möten är att diskutera möjligheter, uppnå samförstånd och göra beslut. Oavsett vilken position man har i organisationen förväntas man bidra med egna åsikter under mötets gång. Det är viktigt att man är väl förberedd för ett möte och det förväntas att man vet exakt vad mötet handlar om. Holländarna är kända för att vara kraftfulla, envisa och tuffa förhandlare och ärlighet samt att hålla löften är väldigt viktigt när man gör affärer med dem. (Ripmeester 2009, 44-45)

”Tid är pengar” är ett typiskt uttryck i Nederländerna och man går gärna rakt på sak, ”small talk” anses vara en slöseri med tid. Mötena tenderar att börja i tid och ifall man missar ett möte eller blir försenad anses det inte bara irriterande utan också som otillförlitligt. Vid första mötet med en holländsk affärspartner bör man skaka hand och presentera sig med både för- och efternamn. Ögonkontakt vid samtal anses ge ett trovärdigt intryck, dock är den fysiska distansen mellan människorna relativt stor. Holländarna kysser varandra tre gånger (höger, vänster, höger) i allmänhet endast med personer de känner väl, men de blir heller inte förolämpade om en främling gör det. (Ripmeester 2009, 47-48)

Klädseln är relativt informell i Nederländerna, dock beroende på inom vilken sektor man arbetar. Holländarna sätter inte mycket tid på att välja kläder och den traditionella kostymen och slipsen krävs endast i vissa kretsar inom affärlivet. Att bjuda ut sin affärspartner på middag ses som en privat händelse, dvs. ingenting med affärer att göra. Detta händer dock inte allt för ofta, eftersom holländarna gärna vill hålla isär privat- och arbetsliv. Visitkort på engelska är uppskattade och utbytes efter eller i slutet av en konversation. (Ripmeester 2009, 48- 51)

8 UNDERSÖKNINGEN

När man pratar om forsknings- och utredningsarbete, förknippas det oftast med ordet problem. Genom undersökningar kan man lösa problemen och således skaffa sig nya kunskaper. Det finns olika sätt att gå till väga för att producera och redovisa kunskap, dvs. hur man planerar, genomför och rapporterar en undersökning. Beroende på vad utgångsläget är och vad som är syftet med undersökningen väljer man den lämpligaste metoden. (Patel & Davidson 2003, 9, 12)

Problem kan indelas i två olika kategorier. För det första, när problem uppstår som en följd av praktiska frågor som kräver praktiskt användbara resultat. Detta kallas för tillämpad forskning och används när forskningens syfte är att ge kännedom som relativt snabbt kan leda till konkreta ingripanden. För det andra, problem uppstår till följd av luckor i vårt kunnande eller på grund av att vi vill utvidga vårt kunnande genom att undersöka nya problem. Denna typ av forskning kallas för grundforskning och kunskapen man får behöver inte vara av omedelbar nytta, utan viktigare är att den nya kunskapen kan tolkas som intressant och möjligtvis kommer till praktisk nytta senare. (Patel & Davidson 2003, 9-10)

8.1 Olika typer av undersökningar

Det finns en mängd olika typer av undersökningar. Med hjälp av utgångsläget, dvs. det man redan vet om problemområdet, kan en undersökning kategoriseras. När det finns saker man inte känner till kommer undersökningen att vara utforskande, dessa undersökningar kallas för explorativa. I dessa undersökningar strävar man till att skaffa så mycket kunskap som möjligt om det som skall undersökas. Kännetecknande för explorativa undersökningar är idériedom och kreativitet samt användning av olika tekniker vid uppsamling av information. (Patel & Davidson 2003, 12-13)

Undersökningar är beskrivande i sådana fall där det redan finns en viss mängd kunskap om problemområdet och man planmässigt har börjat ordna modeller. Denna typ av undersökning kallas för deskriptiv. Vid deskriptiva undersökningar

använder man sig oftast av endast en teknik vid uppsamling av material och man gör mera detaljerade och grundligare beskrivningar. (Patel & Davidson 2003, 12-13)

I sådana undersökningar där kunskapsmängden blivit ännu mera genomgripande och teorier har utvecklats pratar man om hypotesprövande undersökning. Dessa undersökningar bygger på att man har tillräckligt med kunskap inom ett område för att kunna göra hypoteser om förhållanden i verkligheten. Vid uppsamling av information strävar man till att hitta en sådan teknik som ger så exakt information som möjligt. (Patel & Davidson 2003, 13)

Begreppen kvalitativ och kvantitativ forskning är ofta förekommande begrepp i samband med undersökningar. Förenklat kan man säga att det handlar om hur man vill framställa, bearbeta och tolka den uppsamlade informationen. Patel & Davidson (1994, 99) menar att syftet med kvalitativa undersökningar är att få fram en annan och djupare lärdom än vad man skaffar vid kvantitativa metoder, där kunskapen ofta är mera lösryckt. Författarna skriver ytterligare att ”ambitionen är att försöka förstå och analysera helheter”.

Vid kvalitativ bearbetning arbetar man oftast med textmaterial, t.ex. efter intervjuerna analyserar man den utskrivna texten. Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ undersökning är bearbetningen av materialet. När man arbetar med en kvalitativ undersökning är det praktiskt att göra löpande analyser medan man vid kvantitativ undersökning vanligen väntar med bearbetningen tills allt material är insamlat. (Patel & Davidson 1994, 100)

8.2 Undersökningens genomförande

Materialet till den empiriska undersökningen kommer jag att samla in genom intervjuer med personer som har arbetserfarenhet från det finska och holländska arbetslivet. Målet är att intervjua personer i olika åldrar, för att få en större variation i undersökningen. Min uppgift blir att analysera intervju svaren och dra paralleller till vad som presenterats i teoridelen.

Inom kvalitativa intervjuer finns ett flertal olika tillvägagångssätt. Man kan kategorisera dem i fem olika huvudtyper: förklarande intervjuer, djupintervjuer, målinriktade ämnesintervjuer, fördjupande intervjuer och fokuserande intervjuer. (Darmer & Freytag 1992, 253-255)

I min undersökning kommer jag att använda mig av fokuserande intervjuer. Fokuserande intervjuerna kännetecknas av att de ska ge lärdom om förutbestämda ämnen och att intervjuaren ser till att intervjun handlar om projektets problemställning. (Darmer & Freytag 1992, 255) Fokuserande intervjuer är det bästa alternativet i min undersökning med tanke på ämnets relativt breda karaktär och därför har jag också valt att i intervjuerna koncentrera mig på Hofstede's kulturella dimensioner.

Kvalitativa intervjuer kan ha olika struktureringsgrader. Mina intervjuer kommer att vara semi-strukturerade. Enligt Darmer & Freytag (1992, 256) är semi-strukturerade intervjuer i nära samklang med fokuserande intervjuer i och med att man arbetar utifrån en intervjuhandledning som innefattar en checklista med ämnen. Intervjuarens uppgift är att behandla samtliga ämnen på checklistan, men själva intervjun behöver inte nödvändigtvis följa en viss struktur utan kan istället genomföras som en flytande dialog. Författarna menar att frågornas karaktär i semi-strukturerade intervjuer kan vara olika, allt från heltäckande frågor till endast stickordsförteckning över de viktigaste aspekterna i intervjun.

8.3 Intervjupersonerna

Den första intervjun gjordes med Rob Westdijk den 3 februari 2011. Westdijk fungerar som försäljningschef på företaget Helle Oy (Ab) i Närpes. Helle Oy (Ab) grundades 1988 och verkar inom trädgårdsbranschen med parti- och detaljhandel. Produktutbudet omfattar alla lösningar som en odlare behöver i sin egen produktion, allt från frön och växtunderlag till växthus. (<URL:http://www.helle.fi>)

Jag kontaktade Westdijk efter att en studiekamrat tipsade om, att Westdijk kunde vara en potentiell intervjuperson i min undersökning. Jag bestämde träff med

Westdijk en vecka på förhand om att vi skulle träffas på hans kontor i Närpes. Kvällen innan skickade jag ännu en påminnelse åt honom och bad honom bekräfta vår intervjuträff.

Den andra intervjun gjordes med Jaakko Linkomies via telefon den 7 februari 2011. Linkomies arbetar sedan årsskiftet 2011 för Stora Enso i Tyskland och före det fungerade han som chef för Stora Enso Amsterdam i Nederländerna. Stora Enso är ett globalt pappers- förpacknings- och träproduktföretag. Företaget tillverkar tidnings- och bokpapper, journalpapper, finpapper, konsumentkartong, industriförpackningar och träprodukter. Stora Enso har verksamhet i över 35 länder runt om i världen. (<URL:<http://www.storaenso.com>>)

I och med att jag själv tidigare sommarjobbat på Stora Enso visste jag att Linkomies har arbetat i Nederländerna. Jag kontaktade honom via e-mail och frågade om han ville ställa upp på en intervju i min undersökning. Vi bestämde ett datum och tidpunkt när jag skulle ringa honom i och med att vi inte hade möjlighet att träffas personligen.

Den tredje intervjun gjordes med Ludo Thijssen den 24 februari 2011. Thijssen arbetar i Närpes på företaget Närpes Trä & Metall och han har också tidigare jobbat i Finland i Helsingfors. NTM är ett teknikföretag som utvecklar, tillverkar, säljer och underhåller transportutrustning för tunga transporter och insamling av återvinningsmaterial och avfall. Företaget grundades 1950 och har idag ca 400 anställda. (<URL:<http://www.ntm.fi>>)

Jag kontaktade Thijssen efter att en vän rekommenderat mig att intervjua honom. Första kontakten gjordes per telefon och vi bestämde ett datum när vi skulle träffas. Jag åkte till hans kontor i Närpes och utförde intervjun som varade i ca en timme. Thijssen berättade bl.a. att han själv varit på Geert Hofstede`s föreläsning när han studerade, vilket är intressant med tanke på att denna undersökning till mycket handlar om Hofstede`s teori om kulturella dimensioner.

Den fjärde och sista intervjun gjordes med Nuudia Laan-Kaari den 4 mars 2011. Laan-Kaari arbetar på AMKE i Helsingfors sedan januari 2011. AMKE är en registrerad förening som arbetar för utbildningens utveckling och förnyelse. AMKE förenar alla anordnare för yrkesutbildning och deras gemensamma mål är att utveckla yrkesutbildningen i Finland. (<URL: <http://www.amke.fi>>)

Jag kom i kontakt med Laan-Kaari efter att en studiekamrat tipsat om att man kunde intervjua henne. I och med att jag själv befann mig i Helsingfors kunde jag lätt ordna en träff med henne och utföra intervjun personligen. Intervjun tog ca 40 minuter, och hon var väldigt engagerad i mitt ämne.

9 RESULTATREDOVISNING

9.1 Intervju med Rob Westdijk

Intervjun inleddes med att jag i korthet presenterade mitt ämne och vilka saker jag var speciellt intresserad av att få svar på. Jag hade förberett ett papper med intervjufrågor/diskussionsämnen som jag också tillgav Westdijk för att han lättare skulle hänga med i intervjun. Han gav tillåtelse att spela in intervjun vilket medförde en smidig dialog mellan intervjuaren och intervjupersonen.

Westdijk, 40 år, har arbetat som försäljningschef på Helle Oy (Ab) sedan maj 2010. Han kom till Finland i september 2007 i arbetets tecken och bosatte sig stadigvarande i Närpes sommaren 2009. Han har varit i växthusbranschen i 26 år och har således en gedigen arbetserfarenhet från denna bransch. Han har arbetat både i större och mindre företag i Nederländerna, dock alltid inom växthusbranschen. Idag driver han också ett litet eget företag i sidan om arbetet på Helle Oy (Ab). Westdijk har inte gått i någon skola utan har som han själv säger ”lärt sig genom praktiskt arbete”.

Westdijk anser att hierarkin och maktdistansen i de finländska och holländska företagen är i det stora hela likadant, men att det nog finns vissa skillnader. Han säger att hela organisationssystemet i Finland karaktäriseras av ett lugnare tillvägagångssätt och tempo, även i toppen av företaget. Han menar att i Nederländerna är det mera stress och konstant bråttom. Westdijk anser dock att kommunikationen mellan de olika hierarkinivåerna fungerar bättre i Nederländerna än i Finland. Enligt honom kan detta till mycket bero på holländarnas raka sätt att uttala sig. Han efterlyser därmed effektivare kommunikation inom företagen i Finland, för att undvika onödiga misstag.

Westdijk anser att maktdistansen i Finländska företagen är väldigt liten, och att samarbetet fungerar bra oberoende vilken position man har i företaget. I Nederländerna däremot är det vanligt att chefen vill visa tydligt och klart vem som är chef och vem som bestämmer. Gällande chefens ålder menar Westdijk att det inte är åldern som avgör, men själv föredrar han lite äldre och rutinerade

chefer i och med att man kan bättre diskutera med dem. Han tillägger att yngre chefer i Nederländerna har hela tiden en press på sig att prestera och de vill framhäva sin chefsposition, detta har han inte lagt märke till i Finland.

Vid diskussion om integration i grupper nämner Westdijk till en början att det märks redan en tydlig skillnad mellan Närpes och övriga Finland. Han blev mycket väl bemött i Närpes och integrerades snabbt i samhället. Han nämner språket som ett litet hinder, men anser dock att finländarna i överlag kan prata bra engelska. Westdijk menar att det är relativt lätt att skapa kundförhållanden i Finland.

Westdijk nämner att holländarna är öppensinnade och lätta att ta kontakt med, men att det finns en viss försiktighet hos dem med tanke på deras mångkulturella samhälle bestående av över 200 olika nationaliteter. Enligt Westdijk kan detta vara en orsak till varför holländarna kan ibland anses tillbakadragna vid ett första möte. Gällande differentieringen av privatliv och arbetsliv anser han, att det är likadant i båda länderna, att man vill skilja på sitt arbetsliv och privatliv.

Westdijk säger att han är väldigt olik många holländare, när det kommer till materialism och skrytsamhet. I detta anseende säger han sig tillhöra den feminina kulturen. Han säger att i Nederländerna är det vanligt att personer, genom materialismen, vill visa att de har pengar och råd att köpa saker och ting, vilket är kännetecknande för den maskulina kulturen.

Enligt Westdijk märks inte skrytsamheten i Finland i samma utsträckning som i Nederländerna. Han säger att hans intryck av finländarna är att de inte är direkt blyga vid samtal, utan istället väntar de med sina kommentarer och är mera reserverade. Holländarna däremot är enligt Westdijk antingen eller. Antingen är man riktigt blyg och försiktig eller så är man riktigt pratsam och rakt fram.

Westdijk kan inte exakt uttala sig om hur det är i Finland när det gäller konflikter på arbetsplatsen eftersom han ännu inte stött på sådana situationer. Enligt honom löses konflikterna i Nederländerna genom diskussioner. Han tror att en bidragande orsak till konflikterna i Nederländerna kan vara deras raka sätt att kommunicera,

dvs. att man säger sin åsikt rakt ut. Enligt Westdijk är holländarna inte heller rädda för att ge sig in i konflikter och där återspeglas även deras tävlingsinstinkt. På frågan om att Nederländerna skulle vara mera liberalt på företagsnivå understryker Westdijk inte, utan menar att det är lika reglerat som i Finland.

I slutet av intervjun behandlades mera friare frågor kring affärslivet. Enligt Westdijk är punktlighet väldigt viktigt i Nederländerna. Är man t.ex. 15 minuter försenad från ett överenskommet möte har man problem, åtminstone om man inte ringer och meddelar om förseningen. Westdijk säger att punktlighet är viktigt i Finland också, men man är dock mera flexibla med tidtabellen. Även i detta anseende återspeglas det stressiga och hektiska livet i Nederländerna enligt Westdijk.

Westdijk ser inga större skillnader mellan länderna när det gäller klädseln på arbetsplatsen och utdelning av visitkort. Klädseln beror enligt honom mycket på i vilken bransch man arbetar, och det är vanligt att man delar ut visitkort i båda länderna för att marknadsföra sig själv och företaget.

Westdijk anser att det inte direkt finns några tabubelagda frågor, som man bör undvika vid tal med holländarna. Det är dock inte vanligt att man pratar öppet om sina inkomster, vilket han märkt ibland sker i Finland. Han nämner sin förra arbetsplats i Finland som exempel, där alla visste vad var och en hade för lön.

Vid diskussion om likheter och olikheter mellan finländare och holländare nämner Westdijk bl.a. alkohol användningen. Han säger att man i Nederländerna bättre kan behärska sitt alkoholintag och känner till var gränsen går. En annan olikhet som Westdijk nämner, och som även framkom ett flertal gånger under intervjun, är holländarnas starka synpunkter och raka kommunikation. Holländarna säger rakt ut deras åsikt medan finländarna tänker mera efter vad de säger.

Enligt Westdijk vet holländarna inte så mycket om Finland. De känner till att det är ett vackert land med fin natur och många sjöar samt den norra delen, lappland. Den finländska fotbollsspelaren Jari Litmanen är väldigt känd i Nederländerna

och anses vara en legend. Westdijk säger att första sakerna finländarna tänker på om Nederländerna är droger och den berömda gatan Red Light District.

Avslutningsvis, Westdijk kommer inte på några konkreta exempel på ”kulturkrockar” på arbetsplatsen. Enligt honom beror detta mycket på att växthusbranschen är väldigt likadan i båda länderna. Språket är den största barriären, t.ex. ibland när han är i en grupp med finländare pratar de finska med varandra, medan han alltid försöker prata engelska i liknande fall om han är med holländare och det finns en finländare med i gruppen. Han är även aningen konfunderad över att han arbetar i ett internationellt företag som fortfarande tillämpar vissa finskspråkiga datasystem, vilket medför problem för honom i det dagliga arbetet.

9.2 Intervju med Jaakko Linkomies

Jaakko Linkomies, 53 år, är till sin utbildning ekonomie magister och har arbetat inom Stora Enso sedan 1982. Linkomies fungerade som chef i fyra års tid på Stora Enso i Amsterdam. Han har fått uppleva många olika kulturer i och med att han jobbat i flera olika länder, bl.a. i Tyskland och USA. Hans gedigna arbetserfarenhet och kunskap om olika kulturer märktes tydligt under intervjuens gång.

Enligt Linkomies är företagen mindre hierarkiska i Nederländerna än i Finland. Han poängterar dock att organisationsstrukturen är i stort sett samma i båda länderna, men att hierarkin inte är lika brant i Nederländerna. Linkomies menar, att det är vanligt att man i Nederländerna ”går över hierarkigränserna”, med syfte på att fler personer är involverade i beslutsfattandet. Han upplever att beslutsfattandet är mera centraliserat i Finland och att ett mindre antal personer är involverade i processen.

Linkomies säger att holländarna har mera egna åsikter och synpunkter samt vågar även ifrågasätta chefen. Han tillägger också att man måste förtjäna sin position och göra ett gott arbete för att få behålla sin position, medan man i Finland mera kanske gömmer sig bakom sin position och titel men inte vågar visa sina talanger.

Linkomies betonade även ett flertal gånger att kommunikationen är rakare och öppnare i holländska organisationer, vilket kan vara en orsak till att maktdistansen är liten.

Linkomies är övertygad om att holländarna är individualister, men att de arbetar hårt för gruppens bästa. Han menar dock att finländarna agerar mera disciplinerat i grupp, medan holländarna är väldigt måna om att tillföra gruppen någonting och inte endast nöja sig med att vara en del den. Enligt Linkomies skiljer holländarna klart på arbetslivet och privatlivet. Han menar att man inte umgås privat utanför arbetet så som man gör i Finland. Han säger att i Finland är det vanligt att arbetskamraterna är också goda vänner på fritiden och har gemensamma hobbyn, vilket är ovanligt för holländarna.

Linkomies anser att både finländarna och holländarna tillhör den feminina kulturen i och med att man värdesätter socialt umgänge och relationer. Han betonar att även om det finns massvis med rika människor i Nederländerna är holländarna oerhört anspråkslösa och ödmjuka. Linkomies menar att holländarna tillämpar starkt värderingar från kalvinismen och att skrytsamhet föraktas bland folket.

Enligt Linkomies syns skrytsamheten klarare i Finland och man tävlar mera mot ”grannen”. Han säger att det i Nederländerna inte är vanligt med fina bostadsområden på samma sätt som i Finland. Enligt Linkomies återspeglas detta även på arbetsplatsen där holländarna är hårt arbetande och tävlar inte mot varandra utan tävlar istället mot konkurrenterna. Han tillägger att Nederländerna är en gammal handelsstat vilket reflekteras i deras sociala förmåga att göra affärer med vem som helst och var som helst.

Enligt Linkomies behärskar holländarna osäkra och ostrukturerade situationer på ett föredömligt sätt. Han menar att de är kreativa och har en förmåga att improvisera. Linkomies antyder i sin korthet att holländarna är smidigare än finländarna i ostrukturerade situationer. Detta kan enligt honom ha att göra med att holländarna ifrågasätter mera om de inte förstår varför saker och ting görs på ett visst sätt. Han menar att i Finland kollar man först vad ”regelboken” säger och

sedan förlitar man sig på att systemet skall lösa situationen. Linkomies betonar att det är viktigt med en stark ledare i Finland som kan leda grupper, medan man i Nederländerna kan klar sig bra även om ledaren inte är den starkaste länken i organisationen i och med att holländarna är starka individualister.

Linkomies menar att finländarna har ett gott rykte i Nederländerna och att finländarna och holländarna har liknande värderingar. Det är därför lätt enligt honom att för en finländare att integrera sig i det holländska samhället. Han poängterar flera gånger att individualismen och privatlivet är viktigt för holländarna och man bör respektera detta, annars bemöts man inte väl. Linkomies framhäver också att man inte skall tro att Nederländerna är det samma som Amsterdam och Rotterdam, med anseende på liberalismen. Enligt honom är holländarna i grund och botten väldigt konservativa, speciellt ute på landsbygden.

Holländarna är enligt Linkomies ekonomiska och orkar t.ex. förhandla länge om ”obetydliga” summor samt beslutsamma om att det som är bestämt är bestämt. Punktlighet är viktigt och ett affärsmöte tar den tid som behövs för att alla ärenden skall bli behandlade, men man har dock en viss bestämdhet över överenskomna tidtabeller och håller sig gärna till dem. I sin korthet säger Linkomies att holländarna är mera ekonomiska och öppnare samt utåtriktade än finländarna.

Slutligen, Linkomies menar att holländarna nog vet en del om Finland, dock inte allt för mycket. Holländarna känner till t.ex. huvudstaden, att Nokia kommer från Finland, att det finns många bra idrottare och största delen vet vem Jari Litmanen är. Linkomies nämner drogpolitiken och prostitutionen i Nederländerna som den största ”kulturkrocken”, men i övrigt anser han att holländarna är öppensinnade och har inga fördomar mot andra kulturer, religioner eller människoraser. Linkomies anser att det är lätt att integrera sig i Nederländerna med tanke på att man klarar sig bra med engelskan och att samhället är mångkulturellt.

9.3 Intervju med Ludo Thijssen

Ludo Thijssen är 41 år gammal och har en universitetsutbildning från Nederländerna, Master of business administration, som motsvarar finsk ekonomiemagister. Thijssen fungerar som ekonomidirektör på Närpes Trä & Metall sedan oktober 2010. Han har bl.a. jobbat i Nederländerna, Spanien och Sverige före han kom till Finland 1998. Han jobbade flera år för det amerikanska multinationella bolaget General Electric. Från Stockholm flyttade han till Helsingfors för att hjälpa GE Money att starta upp ett nytt företag.

År 2010 flyttade Thijssen till Kristinestad och kom då i kontakt med Kurt-Erik Nordin på NTM som berättade att företaget söker en ekonomidirektör. Han har under hela sin arbetskarriär arbetat med ekonomiförvaltning och till hans arbetsuppgifter på NTM hör i princip allt som har med ekonomiförvaltning att göra.

Thijssen anser att man i Finland har större respekt för högre tjänstemän och chefer, än vad man har i Nederländerna. Han uppfattar därmed att organisationerna i Finland är mera hierarkiska och man vågar inte ifrågasätta sin chef på samma sätt som i Nederländerna. Thijssen nämner att i många fall tycker holländarna olika bara för att få i gång en diskussion. Kommunikationen i Nederländerna kan anses som mera öppen och direkt i jämförelse med i Finland. Han säger att holländarna även på arbetsplatsen klart uttrycker sin åsikt och vågar därmed ge kritik personligen. Samtidigt kan man dock ta kritiken på rätt sätt och inte uppfatta det som ett personligt påhopp. Thijssen säger att detta är en del av den holländska kulturen och alla är medvetna om det.

Angående beslutsfattandet nämner Thijssen att i Nederländerna får man mera ansvar i beslutsfattandet och man behöver inte springa med varje ärende till chefen när ett beslut skall tas. Enligt Thijssen är mentaliteten i Finland den att beslutsfattandet är mera centraliserat till chefen. Han tillägger att i Nederländerna har man relativt fria händer, förutsatt att man sköter sitt arbete på ett korrekt sätt.

Thijssen uppfattar att det finns flera äldre ledare i Finland än i Nederländerna. Han tillägger att åtminstone förr var det vanligt i Nederländerna att en yngre ledare som var duktig inte behövde gå igenom alla hierarkinivåer för att nå en högre position. Han tror att detta också är något som aktualiseras i allt högre grad även i Finland och att man kommer att få se mera yngre ledare i framtiden.

Thijssen anser att holländarna är mera individualister än finländarna. Han betonar dock att holländarna nog kan funktionera i grupp, men i och med deras starka åsikter och raka kommunikation är man mer säker på sin egen sak. Thijssen nämner samtidigt att holländarna är bra på att samarbeta, vilket återspeglas från landets historia. Han säger att holländarna har varit tvungna att samarbeta med andra nationer i och med att landet inte har några direkta naturresurser. Enligt Thijssen är holländarna socialt kompetenta och skickliga förhandlare. Han anser ytterligare att finländarna förlitar sig mera på gruppen medan holländarna förväntas tillföra gruppen något konkret och alla förväntas säga lika mycket.

Thijssen anser att holländarna inte är strikta med att skilja på sitt privatliv och arbetsliv. Han kommer ihåg från sin egen tid i Nederländerna att det kunde hända att man t.ex. en fredag eftermiddag gick till en restaurang med arbetskamraterna och drack några öl. Thijssen tillägger att detta nog också sker i Finland, men att det tar längre tid för en finländare att ta kontakt och skapa vänskapliga förbindelser. Enligt Thijssen är det lättare att få kontakt med en holländare och det behöver inte direkt vara djup vänskap utan man kan även umgås med mindre bekanta personer.

När det gäller maskulinitet och feminitet anser Thijssen att värderingarna är mera maskulina i Nederländerna än i Finland. Han nämner att det är acceptabelt för holländarna med materialism och skrytsamhet samt att man når framgång. Enligt Thijssen sätter holländarna mera betoning på framgång och karriärutveckling än finländarna, som i sin tur värdesätter livskvalitet och relationer.

Thijssen säger att konformismen är viktig i Nederländerna, dvs. att man skall passa in i den omgivning man tillhör. Holländarna är enligt Thijssen utåtriktade, pratsamma och sociala och en holländare vågar ta för sig och ta plats. Han anser

att finländarna arbetar mera i det tysta och är mera tillbakadragna, vilket i många fall kanske ger ett bättre slutresultat.

Thijssen säger att man kan hantera ostrukturerade situationer bättre i Nederländerna än i Finland mycket på grund av holländarnas självsäkra attityd. Han anser att finländarna är mera plikttrogna och tar större stress om det uppstår ostrukturerade situationer. Följaktligen anser Thijssen att finländarna noggrannare följer regelverket och att holländarna är liberalare i detta anseende. Enligt honom vågar holländarna ifrågasätta en regel om denna anses onödig. I det stora hela tycker Thijssen att holländarna är mera konfliktbenägna än finländarna och diskussionerna kan ibland gå vilt till. Han anser att finländarna är mera återhållsamma och tänker sig för innan de uttalar sig.

Thijssen anser att man i både Finland och Nederländerna har en ganska strikt tidsuppfattning och man ser gärna att man är i tid till möten och helst kanske även lite i förtid. Han nämner om att vara i tid i Nederländerna uppfattas som att man har respekt mot motparten och att man är intresserade av att göra affärer. Han anser också att ”small talk” är vanligt i båda länderna och fungerar som en bra inledning vid förhandlingar.

Thijssen anser att i det stora hela är finländarna och holländarna ganska likadana och han har lagt märke till att det t.ex. är betydligt större skillnader återfinns mellan en svensk och en holländare. Han nämner som största likhet den direkta kommunikationen och beslutsfattandet. Thijssens uppfattning är dock att finländarna är ärligare och pålitligare. Han ser också en stor skillnad i holländarnas sätt att framhäva sig själva, medan finländarna är mera anspråkslösa.

Avslutningsvis nämner Thijssen att Finland är ganska främmande för holländarna. Man vet t.ex. att Nokia är från Finland och att landet har en vacker natur. Thijssen tror dock att Finland och Norden har blivit populärare bland holländarna och att Finland i sig har en positiv klang i Nederländerna.

Slutligen säger Thijssen att den största ”kulturkrocken” han upplevde när han kom till Finland var att man inte ifrågasätter en högre auktoritet. Han var van vid att

säga emot en chef om han var av avvikande åsikt, men märkte snabbt att detta inte var vanligt i Finland. Thijssen säger att i Nederländerna måste även chefen kunna övertyga varför beslut tas, annars blir man ifrågasatt.

9.4 Intervju med Nuudia Laan-Kaari

Nuudia Laan-Kaari är 27 år gammal och har en universitetsutbildning från Nederländerna inom det ekonomisk – merkantila området. Hon arbetar nu som projektassistent på AMKE, som står för Ammattiosaamisen kehittämisyhdistys. Hon flyttade till Helsingfors i januari 2011 och före det arbetade hon tre år i Jalasjärvi med liknande arbetsuppgifter. Dessa omfattar bland annat ordnandet av diverse evenemang för kunder, projektplanering och olika administrativa uppgifter.

Laan-Kaari upplever att hierarkin och maktdistansen är betydligt större i Nederländerna än i Finland. Enligt henne kan man se en tydlig klassificering i sociala grupperingar. Beslutsfattandet i företagen och organisationerna är i hennes tycke relativt centraliserat. Cheferna vill visa vem som har makten och att det är viktigt att man är högt utbildad.

Laan-Kaari upplever att det är lättare för en yngre person att påverka i Finland och man accepteras på ett bättre sätt fast man nyligen blivit utexaminerad. Hon ser det som en positiv sak att man i Finland släpper fram yngre ledare och att man respekterar och beaktar deras synpunkter. Hon säger ytterligare att i Nederländerna får yngre personer ofta en stämpel som lärlingar och således värderas de inte på samma sätt som en äldre rutinerad chef.

Laan-Kaari anser att finländarna fungerar bra tillsammans i en grupp, men betonar dock att i slutändan betraktas alla som enskilda individer. Enligt henne är både finländarna och holländarna mera individualister. Hon anser att det är svårare att tillhöra en grupp i Nederländerna i och med holländarnas starka synpunkter och i många fall måste man anpassa sig själv för att känna sig delaktig i en grupp. Laan-Kaari säger att hon haft positiva upplevelser av att arbeta i grupp med finländare och att kommunikationen och konsulteringen fungerat på ett bra sätt.

Hon anser att det är vanligare i Finland att man umgås också utanför arbetet. Hon nämner att många företag i Finland försöker ordna t.ex. olika sportaktiviteter åt sina anställda, vilket inte är vanligt i Nederländerna. Hon tillägger också att holländarna sällan pratar om sitt privatliv på arbetsplatsen, vilket kan vara en indikation på att de vill hålla privatlivet och arbetslivet isär.

Enligt Laan-Kaari är holländarna mera maskulina i sina värderingar än finländarna. Hon menar att materialism och framgång är viktigt för holländarna medan finländarna värdesätter sitt privatliv och relationer. Laan-Kaari säger att första intrycket av en holländare ofta är deras intresserade och öppensinnade natur, men enligt henne är det mera ytligt beteende från deras sida. Hon menar också att holländarna är måna om att skryta och framhäva sin position medan finländarna är mera anspråkslösa och tillbakadragna.

Laan-Kaari anser att finländarna är dåliga på att hantera ostrukturerade situationer. Hon säger att man nog diskuterar om hur saker skall lösas, ofta bakom ryggen på varandra, men har svårigheter att hitta konkreta lösningar. Hon menar också att man inte vågar ifrågasätta sina chefer vilket i sin tur leder till att problemen inte blir behandlade.

Laan-Kaari tycker att holländarna är bättre på att hantera osäkra situationer mycket på grund av att de vågar säga sin åsikt rakt ut samt vågar tycka olika. Hon antyder ytterligare att holländarna inte är rädda för konflikter och att de är uppfostrade med att kommunicera på ett rakt sätt.

Laan-Kaari säger att både finländarna och holländarna är noggranna med att man håller tidtabellen. Hon menar också att holländarna är hårda förhandlare och att klädseln är viktig i affärssammanhang. Vanligtvis bär männen kostym och kvinnorna kjol eller raka byxor. Angående "small talk" anser hon att det är vanligt i båda länderna, man inleder gätna en affärsträff med att prata om allmänna saker.

Laan-Kaari anser att finländarna och holländarna har många gemensamma drag, bl.a. hög utbildningsnivå och innovationsförmåga. Den största skillnaden enligt henne är liberalismen i Nederländerna och att finländarna är blygsammare. Hon

nämner också att byråkratin i Nederländerna är betydligt mera komplicerad än i Finland. Hon anser att i Finland sköts många byråkratiska ärenden på ett mycket smidigare och flexiblare sätt.

Avslutningsvis säger Laan-Kaari att holländarna inte vet mycket om Finland. Enligt henne har många holländare en uppfattning om att Finland är ett kyligt land i norr, där folket är blyga och tystlåtna.

10 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta kapitel diskuteras undersökningens resultat och sammankopplingen mellan intervjusvaren och den teori som presenterats i arbetets teoridel beträffande Finlands och Nederländernas affärskultur. Ytterligare diskuteras undersökningens reliabilitet och validitet för att sedan avslutas med några förslag till fortsatt forskning samt slutord.

10.1 Resultatdiskussion

Som det tidigare framkommit genomfördes den empiriska undersökningen med hjälp av intervjuer med fyra olika personer. Intervjuerna genomfördes på ett smidigt sätt och alla som kontaktades var direkt villiga att ställa upp för en intervju. Alla intervjupersonerna ställde sig positivt till min undersökning och var villiga att bidra med sina egna åsikter och upplevelser. I sin helhet lyckades intervjuerna på ett bra sätt och gav också resultatmässigt varierande information.

I detta skede bör det dock poängteras, vilket också framhövdes av samtliga intervjupersoner, att svaren inte bör generaliseras utan istället tolkas som intervjupersonernas personliga uppfattningar och upplevelser. Man bör också komma ihåg att samtliga intervjuade hade olika bakgrund och arbetat i olika arbetsmiljöer. Skillnaderna i intervjusvaren kan dels förklaras med skillnader i företagens storlek, organisationsstruktur, ursprungsland, organisationskultur etc. Linkomies och Thijssen har båda arbetserfarenhet från stora multinationella företag, medan Westdijk och Laan-Kaari arbetat i mindre företag.

Utgående från intervjuerna med Westdijk, Linkomies, Thijssen och Laan-Kaari kan man i vissa frågor se gemensamma mönster och likadana uppfattningar. I arbetets teoridel framgår det tydligt att holländarna är kända för sin öppenhet och förmåga att uttrycka sig på ett rakt sätt. Alla intervjuade var enhetliga om att kommunikationen är rakare och effektivare i Nederländerna jämfört med Finland. Holländarna vågar också ifrågasätta sina chefer mera, och detta medför många gånger att beslutsfattandet blir mera decentraliserat. Thijssen nämnde t.ex. att man har större respekt för högre tjänstemän och chefer i Finland och enligt honom är

företagen mera hierarkiska i Finland. Linkomies var också inne på samma spår, han antydde att fler personer är involverade i beslutsfattandet i Nederländerna och att hierarkigränserna inte syns lika klart som i finländska företag. Paralleller kan dras till arbetets teoridel, där det framgår att hierarkin i holländska organisationerna är horisontell och att självständigt och initiativtagande arbete är vanligt för holländarna. Westdijk och Laan-Kaari menade dock att finländska organisationer är mindre hierarkiska, där chefen och arbetarna fungerar i nära samarbete med varandra. Detta kan delvis förklaras med att både Westdijk och Laan-Kaari har arbetat i mindre företag där hierarkin varit lägre.

Liksom i teoridelen, ansågs det av intervjupersonerna att såväl finländarna som holländarna är individualister, dock holländarna i en större omfattning. Linkomies och Thijssen betonade båda att Nederländerna är en gammal handelsstat som alltid tvingats göra affärer med andra länder och på så vis har holländarna en stor social kompetens. Det framkom också att holländarna är effektivare i att arbeta i grupp och vill gärna tillföra gruppen någonting, medan finländarna mera nöjer sig med att vara en del av gruppen.

Det framkom också att holländarna anses behärska ostrukturerade situationer på ett bättre sätt än finländarna. Linkomies ansåg exempelvis att holländarna är kreativa och har en förmåga att improvisera när ostrukturerade situationer uppstår och Laan-Kaari menade att finländarna inte vågar ifrågasätta sina chefer när det uppstår problem.

Vidare ansågs det av majoriteten att finländarna har mera feminina värderingar beträffande materialism och framgång. Endast Linkomies ansåg att holländarna är oerhört anspråkslösa och ödmjuka. Linkomies menade att holländarna starkt tillämpar värderingar från kalvinismen och att skrytsamhet föraktas bland folket. De övriga intervjuade ansåg däremot att finländarna är ödmjukare och blygsammare när det gäller skrytsamhet och framgång samt tävling på arbetsplatsen. Teorin uppvisar också att finländarna anses ha feminina värderingar och till sättet är blyga. Å andra sidan kan Linkomies uppfattning också bestyrkas från teorin, nämligen från Hofstede's undersökning framgår det att Nederländerna rankas som väldigt feminint.

Samtliga intervjuade ansåg att konflikter på arbetsplatsen är vanligare i Nederländerna än i Finland, mycket beroende på den raka kommunikationen. Det framkom också att holländarna inte är rädda att ge sig in i konflikter och föra hårda diskussioner, vilket i sin tur strider emot vad som presenterats i arbetets teoridel. Laan-Kaari nämnde att finländarna hellre pratar bakom ryggen på varandra istället för att öppet säga sina åsikter.

Alla intervjuade var enliga om att punktlighet är viktigt i Finland och Nederländerna. När det gäller ”small talk”, visitkort och klädsel på arbetsplatsen framkommer det heller inte några större skillnader länderna emellan. Teorin uppvisar även samma resultat, att inga större skillnader kan tolkas i dessa kategorier. Holländarna anses vara hårda förhandlare och Linkomies nämnde t.ex. att holländarna orkar förhandla om ”obetydliga” summor och är beslutsamma i sina förhandlingar.

Sammanfattningsvis kan man säga, att resultatet av denna undersökning stämmer i det stora hela överens med Hofstede´s resultat i fråga om kulturella dimensioner i Finland och Nederländerna. Teoridelen uppvisade inte några drastiska skillnader länderna emellan och undersökningen bekräftade också denna teori. Affärskulturen i Finland och Nederländerna är rätt likadan, dock med vissa olikheter, men den västerländska mentaliteten och kulturen återspeglas i båda ländernas företag och organisationer.

10.2 Undersökningens reliabilitet och validitet

Vid beskrivning av hur bra datainsamlingen och undersökningen har lyckats används ofta begreppen validitet och reliabilitet. En förutsättning för att resultatet av en undersökning skall kunna generaliseras krävs god validitet och reliabilitet. Ursprungligen användes dessa två begrepp endast vid studier med kvantitativ ansats, men har senare också börjat användas vid kvalitativa undersökningar. I en kvalitativ undersökning arbetar man kontinuerligt med validiteten och reliabiliteten i och med datainsamlingen och den efterföljande analysen av det insamlade materialet. (<URL: <http://infovoice.se>>)

I denna undersökning har datainsamlingen genomförts på ett systematiskt och genomtänkt sätt. Intervjuerna genomfördes under en relativt kort tidsperiod för att bibehålla liknande struktur. Dessutom behandlades och analyserades varje intervju enskilt och direkt efter att intervjun hade ägt rum.

Enligt Gunnarsson innebär validitet att man undersöker rätta saker som hänför sig till det egna problemområdet medan reliabilitet avser att man genomför undersökningen på ett trovärdigt sätt. Tillförlitligheten på en kvalitativ undersökning går inte att uppskattas med siffror utan man måste istället kunna redovisa att man samlat in och analyserat materialet på ett systematiskt och korrekt sätt. (<URL: <http://infovoice.se>>)

Validiteten i denna undersökning är tillräckligt bra eftersom intervjuerna behandlade i huvudsak kulturella dimensionerna i Finland och Nederländerna, vilket också har varit huvudsyftet med hela arbetet. Undersökningen har också en hög reliabilitet eftersom samtliga intervjuer har gjorts antingen via telefon eller personlig träff.

Gunnarsson skriver också om intern och extern validitet. Med intern validitet menar han bl.a. beskrivning av datainsamlingen, urvalet av intervjupersoner och redovisning av undersökningens analysprocess. Extern validitet innefattar enligt Gunnarsson undersökningens generaliserbarhet och han menar att i en kvalitativ undersökning avgör läsaren, inte författaren, huruvida undersökningens resultat kan generaliseras. (<URL: <http://infovoice.se>>) Urvalet av personerna i denna undersökning har inte följt någon gemensam linje utan istället har jag strävat efter variation gällande ålder, bransch, arbetsort, kön och arbetserfarenhet.

Teknisk utrustning och människor används ofta som mätinstrument vid kvalitativa undersökningar. Undersökningens reliabilitet bygger på att mätinstrumenten anses vara trovärdiga och pålitliga, t.ex. användning av bandspelare vid intervjuer. Gunnarson behandlar också forskarens förmåga att göra bra observationer samt förmåga att inte låta erfarenheter från tidigare datainsamling påverka resten av datainsamlingen. (<URL: <http://infovoice.se>>) I denna undersökning spelades tre intervjuer in på bandspelare och under telefonintervjun gjordes anteckningar.

10.3 Förslag till fortsatt forskning

Kultur och affärskultur är ett brett begrepp och det finns alltid möjligheter till fortsatt forskning. I denna undersökning begränsades inte storleken på företagen som intervjupersonerna arbetat i, vilket man kanske borde ha gjort för att få en mera koncentrerad uppfattning. Detta skulle dock avsevärt ha försvårat anskaffandet av intervjupersoner och därför valde jag att inte begränsa mig i detta avseende. Förslag på fortsatt forskning kunde därmed vara att endast undersöka affärskulturen i små-, mellan- eller storföretag i Finland och Nederländerna.

I och med att det uppkommer variationer i kulturen redan inom det egna landet, kunde man begränsa sig ytterligare och undersöka endast företag i Helsingfors och Amsterdam. Det finns onekligen en hel del skillnader redan mellan t.ex. södra och västra Finland, och därför skulle en begränsning till endast huvudstäder medföra en mera trovärdig uppfattning om en affärskultur inom ett specifikt område.

Förslag på fortsatt forskning kunde ytterligare vara, att undersöka ett multinationellt företags affärskultur och därmed undersöka om det förekommer variationer mellan kontoren i de olika länderna.

11 SLUTORD

Syftet med denna undersökning var att närmare studera Finlands och Nederländernas affärskultur samt undersöka vilka likheter och olikheter det finns länderna emellan. Kulturella dimensionerna fungerade som utgångspunkt i detta arbete och både teoridelen och den empiriska undersökningen bygger på den holländska filosofen Geert Hofstede's teori om kulturella dimensioner.

I arbetets teoridel behandlades vilka olika affärskulturer det finns i Europa och vilka problem som kan uppstå vid kulturell anpassning samt i korthet ledarskapets betydelse i affärsverksamheten. Vidare presenterades Hofstede's fyra kulturella dimensioner; maktavstånd, individualism/kollektivism, maskulinitet/feminitet och osäkerhetsundvikande. Teoridelen avslutades med en utförligare beskrivning av Finlands och Nederländernas affärskultur.

Den teoretiska informationen fungerade som stöd vid uppbyggandet av den empiriska undersökningen. Undersökningen genomfördes genom djupintervjuer med fyra personer, av vilka samtliga hade arbetserfarenhet både från Finland och Nederländerna. Intervjuerna gav innehållsrika och varierande svar och kunde kopplas samman med det som presenterats i arbetets teoridel. Arbetet avslutas med en resultatredovisning och en sammanfattande diskussion.

Arbetet har varit intressant och lärorikt samt gett mig möjligheten att stifta bekantskap med nya människor. Undersökningens resultat påvisar att en närmare studie, med hänvisning till intervjuerna, resulterar i nya och intressanta reflektioner. I den sammanfattande diskussionen kunde man dra paralleller mellan teorin och empirin. Man kunde även utläsa motsatta uppfattningar, vilket i sin tur gjorde arbetet och forskningen mera intressant.

12 KÄLLFÖRTECKNING

1. Tryckta arbeten

Andersson, Jan-Olof & Cameron, Duncan G & Ekström, Cege & Enqvist, Jöran & Jansson, Rolf 1996. *Business in Action, International Marketing*. Malmö. Liber-Hermods AB

Bjerke, Björn 1998. *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund. Studentlitteratur.

Bryars, Lioyd L. 1987. *Strategic Management*. 2 upplagan. New York. Harper & Row Publishers.

Cavusgil, S. Tamer & Ghauri, Pervez N. & Agarwal, Milind R. 2002. *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. London och New Delhi. Sage Publications, Inc.

Darmer, Per & Freytag Per V. 1992. *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Fredriksberg, Danmark. Samfundslitteratur.

Davidson, Aira & McKee, Howard & Sarkki, Marja-Liisa 2001. *Discover Business Finland*. Helsinki. FINTRA.

De Mooij, Marieke 1998. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. London och New Delhi. Sage Publications.

Drucker, Peter F 1969. *Den effektive företagsledaren*. Stockholm. W&W serien.

Haigh, Rupert 2003. *Business Brief: Finland*. Helsinki. Multikustannus/Multiprint Oy.

Harrison, Andrew & Dalkiran, Ertugrul & Elsey, Ena 2000. *International Business*. Oxford New York. Oxford University Press.

Helgesson, Thomas 1996. *Culture in International Business-An introduction*. Academia Adacta AB.

Hickson, David J. 1993. *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*. Berlin och New York. Walter de Gruyter.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan 2005. *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur.

House, R.J. & Aditya, R.N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3).

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund. Studentlitteratur.

Moore, Franklin G 1982. *Management in Organizations*. New York. John Wiley & Sons, Inc.

Patel, Runa & Davidson, Bo 2003. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.

Patel, Runa & Davidson, Bo 1994. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Ripmeester, Nannette 2009. *Looking for work in the Netherlands*. Rotterdam. Expertise in Labour Mobility.

Strandén, Anders 2010, 18. november. "Finland ett mysterium för många holländare". *Vasabladet*, s. 5.

Suder, Gabriele 2008. *Doing business in Europe*. London. SAGE Publications Ltd.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles 1997. *Riding the waves of culture*. 2 upplagan. London. Nicholas Brealy Publishing Limited.

Trost, Jan 1997. *Kvalitativa intervjuer*. 2 upplagan. Lund. Studentlitteratur.

2. Elektroniska publikationer

Alho, Olli 2002. A guide to Finnish customs and manners. Finland Promotion Board, uppdaterad mars 2010 [hänvisning 14.10.2010]. Tillgänglig i form av www-dokument:

<URL:<http://finland.fi/Public/default.aspx?contentid=160036&nodeid=37598&culture=en-US>>.

Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry [hänvisning 10.3.2011].

Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:
<http://www.amke.fi/www/fi/amke/index.php>>.

EU Commission's Leonardo da Vinci programme. Passport to Trade: A Bridge to Success. General Facts & Information about the Country [hänvisning 13.10.2010]. Tillgänglig i form av www-dokument:

<URL:<http://www.businessculture.org/index.aspx?id=3359&pid=3346>>.

Finpro. Maaprofiili: Alankomaat. Uppdaterad 8.6.2010 [hänvisning 13.10.2010].

Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:<http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Alankomaat/Alankomaat>>.

Gunnarsson, Ronny 2002. Validitet och reliabilitet, uppdaterad mars 2002 [hänvisning 24.3.2011]. Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:
<http://infovoice.sefou/bok/10000035.shtml>>.

Helle Oy. Arvoisa ammattiviljelijä tai kotipuutarhuri [hänvisning 7.2.2011].

Tillgänglig i form av www-dokument:
<URL:<http://fi.helle.kummeli.fi/?n=8972&Yritys>>.

Itim International 1967-2009. Geert HofstedeTM Cultural Dimensions 1967-2009 [hänvisning 26.5.2010]. Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:<http://www.geert-hofstede.com>>.

Itim International 1967-2009. Geert HofstedeTM Cultural Dimensions 1967-2009 [hänvisning 12.5.2010]. Tillgänglig I form av www-dokument: <URL:http://www.geert-hofstede.com/hofstede_finland.shtml>.

Itim International 1967-2009. Geert HofstedeTM Cultural Dimensions 1967-2009 [hänvisning 18.5.2010]. Tillgänglig I form av www-dokument: <URL:http://www.geert-hofstede.com/hofstede_netherlands.shtml>.

NTM. Yleistä [hänvisning 10.3.2011]. Tillgänglig I form av www-dokument: <URL:<http://www.ntm.fi/document.aspx?docID=117&tocid=2>>.

Passport to Trade: A Bridge to Success. General Facts & Information about the Country [hänvisning 13.10.2010]. Tillgänglig I form av www-dokument: <URL:<http://www.businessculture.org/index.aspx?id=3330&pid=3329>>.

Passport to Trade: A Bridge to Success. General Facts & Information about the Country [hänvisning 13.10.2010]. Tillgänglig I form av www-dokument: <URL:<http://www.businessculture.org/index.aspx?id=3983&pid=3329>>.

Stora Enso. Stora Enso i sammandrag. Uppdaterad 8.2.2011 [hänvisning 9.2.2011]. Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:<http://www.storaenso.com/about-us/stora-enso-in-brief/Pages/Stora-Enso-i-sammandrag.aspx>>.

BILAGA 1

Intervjufrågor

Namn

Kön

Ålder

Utbildning

Befattning

Anställningstid

Arbetsuppgifter/ansvarsområde

Frågor om kulturella dimensioner:

(Maktdistans) Hur uppfattar Ni hierarkin i de Finländska/Holländska företagen? Centraliserat eller decentraliserat? Rangsystem? Unga ledare eller äldre rutinerade ledare?

(Individualism/kollektivism) Graden av integration i grupper hos finländare/holländare? Individen eller gruppen går först? Privatliv kontra arbetsliv?

(Maskulinitet/feminitet) Värdesätter finländarna/holländarna framgång och materialism före relationer och livskvalitet? Hur ställer man sig till blygsamhet och skrytsamhet?

(Osäkerhetsundvikande) Hur uppfattar finländare/holländare ostrukturerade situationer? Hur uppfattar man konflikter och tävling?

Öppna frågor:

Saker man bör tänka på när man gör affärer med finländare/holländare (tid, förhandlingar, visitkort, klädsel, small-talk)?

Likheter och olikheter mellan finländare och holländare?

Hur uppfattar holländarna finländarna?

Konkreta exempel på ”kulturkrockar” på arbetsplatsen?

BILAGA 2

Haastattelukysymyksiä

Nimi

Sukupuoli

Ikä

Koulutus

Työnimike

Montako vuotta yrityksessä

Työtehtävät/vastuualue

Kysymyksiä kulttuuri ulottovuuksista

(Hierarkia) Millaisena koette hierarkian suomalaisessa/hollantilaisessa työympäristössä? Hajautettu tai keskitetty? Nuoria johtajia tai vanhempia kokeneempia johtajia?

(Individualismi / kollektivismi) Kuinka suomalaiset/hollantilaiset soveltuvat ryhmiin? Kumpi on tärkeämpi: yksilö tai ryhmä? Kuinka he erottelevat yksityiselämän ja työelämän?

(Maskuliinisuus/naisellisuus) Arvostavatko suomalaiset/hollantilaiset enemmän menestystä ja materialismia kuin ihmissuhteita ja elämän laatua. Vaatimattomuus/ujoilu ja rehentely työelämässä?

(Epävarmuuden välttäminen) Kuinka suomalaiset/hollantilaiset suhtautuvat epämääräisiin tilanteisiin työnteossa? Suhtautuminen konflikteihin ja kilpailuun?

Avoimia kysymyksiä:

Asioita joita on hyvä tietää kun tekee kauppaa hollantilaisten kanssa (ajankäyttö, neuvottelut, käyntikortit, pukeutuminen, small-talk)?

Yhtäläisyydet ja erot suomalaisten ja hollantilaisten välillä? Kuinka hollantilaiset suhtautuvat suomalaisiin?

Konkreettisia esimerkkejä "kulttuurishokeista" työpaikalla?

